



Città di
Paderno Dugnano

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027

Indice

PREMESSA	3
SEZIONE 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
1. LA POPOLAZIONE	5
2. MISSIONE ISTITUZIONALE	5
3. PRINCIPALI ATTIVITÀ	5
4. STRUTTURA DEL COMUNE E ANALISI DI CONTESTO INTERNO	5
SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE	6
1. VALORE PUBBLICO	6
1.3 OBIETTIVI PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE	6
2. PERFORMANCE	19
3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	19
SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	20
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	20
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	20
Il nostro modello	21
Gli attori	22
L'aspetto digitale	23
Il primo piano per il lavoro agile	24
Modalità operative	25
Criticità e convenienze	27
La valutazione delle attività in lavoro agile	31
Lavoro agile e performance individuale	33
Stato attuale	33
I dati del lavoro agile	35
L'organizzazione del POLA	36
3.3 <i>IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025 – 2027</i>	37
Premessa	37
Le direttive per la creazione del nuovo piano	44
Copertura dei posti a tempo indeterminato	44
Comando di personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni e verso altre PA	45
Reclutamento di giovani nella pubblica amministrazione	45
Contratti con rapporto di lavoro flessibile	45
Riserva al personale interno di una quota dei posti messi a concorso	46
Progressioni fra aree funzionali	46
Sostituzione dei posti vacanti di operatore esperto area amministrativa con posti di istruttore amministrativo	47
Analisi finali	48
Analisi sul dimensionamento delle strutture di supporto all'organizzazione e sulle dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza non generale	48
Definizione dei profili professionali specifici	49
Riqualificazione del personale e percorsi di carriera	49
Sostituzione del personale cessato, eccedenze di personale	50
Inserimento personale con disabilità ai sensi della legge n. 68/99	51
Altre assunzioni obbligatorie e riserve di legge	51
Modalità svolgimento concorsi e selezioni	51
Risorse per la contrattazione collettiva	52
Allegato B	56
Allegato D	57
Allegato F	58
3.4 <i>LA RILEVAZIONE DELLE ECCEDENZE DI PERSONALE</i>	63
3.5 <i>LE STRATEGIE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE</i>	64
Introduzione	64
L'approccio per competenze	65
Obiettivi e metodologia formativa	68

Il Fabbisogno formativo	72
Analisi dei documenti organizzativi significativi	72
Le linee guida del Piano Formativo	73
In breve...le strategie	74
SEZIONE 4 MONITORAGGIO	75
ALLEGATI	76

PREMESSA

Nell'ambito delle misure urgenti per rafforzare la capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, l'art. 6 del Decreto Legge 09/06/2021 n. 80 ha introdotto uno strumento di programmazione: il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno.

La finalità di tale strumento è quella di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il PIAO è un documento di programmazione di durata triennale, soggetto ad aggiornamento annuale, che accorpa, tra gli altri, i seguenti piani:

- il piano della performance;
- il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- il piano dei fabbisogni di personale;
- il piano per il lavoro agile (conosciuto come POLA);
- la programmazione dei fabbisogni formativi.

Il PIAO è suddiviso in quattro sezioni:

- 1) Identità dell'amministrazione
- 2) Valore pubblico, performance e anticorruzione
- 3) Organizzazione e capitale umano
- 4) Monitoraggio

Per ciascuna amministrazione il PIAO deve definire:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa

la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Infine, nel PIAO devono essere indicate le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, da realizzare anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti e le modalità di monitoraggio dei procedimenti.

L'obiettivo del Legislatore è quello di assorbire, in un'ottica di massima **semplificazione e razionalizzazione**, molti degli atti di pianificazione redatti dalle Pubbliche Amministrazioni, assicurando la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedendo alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Nel PIAO 2025-2027 ci si focalizza sui principi e valori che guidano l'agire dell'Amministrazione cercando di generare il massimo ritorno in termini di valore pubblico rispetto ai servizi resi che sono erogati con l'apporto di differenti strumenti che dialogano tra loro per contribuire a dare un servizio efficiente, perché il servizio reso rispecchia quelli che sono gli obiettivi di performance da perseguire, le politiche e strategie in termini di fabbisogno del personale, il supporto formativo, le visioni e i valori comuni.

Il presente Piano è stato elaborato assicurando la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria dell'Ente, che ne costituiscono il necessario presupposto, in particolare le Linee Programmatiche, il DUP e il Bilancio di Previsione.

SEZIONE 1

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

(omissis)

1. LA POPOLAZIONE

(omissis)

2. MISSIONE ISTITUZIONALE

(omissis)

3. PRINCIPALI ATTIVITÀ

(omissis)

4. STRUTTURA DEL COMUNE E ANALISI DI CONTESTO INTERNO

(omissis)

SEZIONE 2

VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

1. VALORE PUBBLICO

(omissis)

1.3 OBIETTIVI PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

Premessa

L'uguaglianza di genere è uno dei principi ispiratori dell'Unione europea. Il Parlamento europeo e il Consiglio hanno emanato la direttiva 2006/54/CE del 5 luglio 2006, allo scopo di assicurare l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e di impiego. La parità fra uomini e donne costituisce un principio fondamentale del diritto comunitario, sancito agli art. 2 e 3 del Trattato, e costantemente ribadito dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia. Le disposizioni comunitarie evidenziano che la parità fra i sessi è "compito" e "obiettivo" della Comunità, che ha l'obbligo concreto di promuoverla in tutte le sue attività. Gli articoli 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, inoltre, vietano qualsiasi discriminazione fondata su sesso, la razza, colore della pelle o origine etnica o sociale, caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o convinzioni personali, opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, appartenenza a una minoranza nazionale, patrimonio, nascita, handicap, età o tendenze sessuali e sanciscono il diritto alla parità di trattamento fra uomini e donne in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione.

Le azioni positive, in Italia, sono misure speciali mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure "speciali", ovvero specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta. Sono misure "temporanee", in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento tra generi diversi. Sono misure volte a rimuovere gli ostacoli che si frappongono al raggiungimento di una piena uguaglianza di genere.

Assicurare pari opportunità, in questo senso, vuol dire assicurare una condizione di uguale possibilità-opportunità di riuscita e di crescita, assicurare la garanzia dei diritti in egual maniera. Non possiamo più intendere le pari opportunità come avveniva un tempo, ovvero come omologazione di un modello maschile di organizzazione del lavoro, come definizione di una "riserva protetta" per le donne o come valorizzazione delle pari opportunità nella gestione del tempo-famiglia come uniche vestali familiari. Le azioni positive sono misure che assicurano l'eliminazione diretta e indiretta di ogni discriminazione sul lavoro, da quelle più temporanee e facilmente risolvibili, a quelle culturali e di lunga gestione.

Il Comune di Paderno Dugnano è una struttura organizzativa complessa ed eterogenea. Questa condizione rende necessario l'investimento sulla relazione con i dipendenti, con il territorio e con le persone che vi vivono. In questi anni ha investito sulla formazione e sviluppo dei propri dipendenti, passando da un concetto generico di "personale" a quello complesso di "persone". Avere persone nella propria organizzazione che traggono soddisfazione dal proprio lavoro, riconoscendosi nei valori dell'Amministrazione e nell'orgoglio di esserne i primi portatori è l'obiettivo sfidante di questa Amministrazione; ciò permetterà ai dipendenti del nostro Ente di gestire il proprio ruolo in modo consapevole, valorizzando il ruolo di interfaccia tra la città e le istituzioni pubbliche.

Partendo da questo concetto e da una visione ampia dello scopo del piano delle azioni positive, ci siamo interrogati su quale fosse il nostro reale obiettivo. La risposta è al contempo facile e complessa. Assicurare pari opportunità oggi, nella nostra organizzazione, vuol dire assicurare l'eliminazione di quelle barriere culturali, sociali, razziali e di genere che limitano la valorizzazione del "bene" più prezioso che un'organizzazione possiede, ovvero le persone che collaborano ogni giorno all'erogazione dei servizi agli utenti.

Il Piano di Azioni Positive (d'ora in avanti anche PAP) si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse dal Comune di Paderno Dugnano per il conseguimento degli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D.Lgs. n. 198/2006. Tali disposizioni hanno ad oggetto le misure volte ad eliminare ogni distinzione, esclusione o limitazione basata sul genere, che abbia come conseguenza o come scopo, di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo. Quest'anno il nostro piano si innesta e interfaccia con le nuove linee di mandato politico, in cui divengono riferimento le parole chiave quali *ascolto*, *condivisione*, *connessione* e *trasversalità*, diventa pertanto importante la direzione e il trasferimento di metodi e strategie che possano orientare e supportare il personale proprio su questa linea di azione. La continua evoluzione della normativa e della prassi in tema di *smart working*, rimangono un filo conduttore per la gestione della conciliazione; l'obiettivo dichiarato è quello di creare una vera e propria sinergia di azioni che sviluppino il tema delle pari opportunità all'interno del nostro Ente, per fare diventare le politiche in questa materia un esempio con cui confrontarsi, soprattutto per la capacità di sviluppare idee e politiche a fronte di risorse sempre più scarse.

Gli obiettivi generali da conseguire con la definizione di un piano strategico per le azioni positive sono:

- promuovere la conciliazione tra la vita lavorativa ed impegni extra-lavorativi delle persone che lavorano nel nostro Ente (ossia favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare, sollecitare una flessibilità del tempo di lavoro per renderlo più conciliabile con il tempo della famiglia);
- rafforzare il senso di appartenenza, la motivazione, la soddisfazione e la partecipazione;
- tendere a raggiungere l'uguaglianza sostanziale fra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità di lavoro e di sviluppo professionale.
- realizzare studi ed indagini sul personale dipendente a sostegno della promozione delle Pari Opportunità attraverso un'analisi del contesto lavorativo e dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici dell'ente;
- promuovere la comunicazione e la diffusione delle informazioni sui temi delle pari opportunità.
- aggiornare le figure chiave dell'organizzazione aziendale in merito agli strumenti per realizzare le pari opportunità all'interno del luogo di lavoro;
- stimolare la cultura della gestione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione dell'ente accelerando e incentivando il cambiamento nella pubblica amministrazione con l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione e con la realizzazione di interventi specifici di cambiamento, anche in un'ottica di genere;
- superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera, ovvero nel trattamento economico e retributivo;
- eliminare le disparità nella progressione di carriera e nella vita lavorativa;
- adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi per l'attuazione dello smart working o lavoro da remoto e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile);
- favorire la crescita professionale del personale;
- sviluppare un "sistema benessere" attraverso servizi, azioni, comportamenti e investimenti;
- assicurare nella strutturazione del Piano e nelle azioni una sinergia con il Piano Territoriale degli Orari;

- diffondere un'immagine positiva dell'ente attraverso i comportamenti e gli atteggiamenti di tutti i lavoratori e delle buone prassi.

I principi dettati dagli atti fondamentali dell'Ente

Lo Statuto

Articolo 88 – PARI OPPORTUNITA'

Il Comune di Paderno Dugnano assicura condizioni di pari opportunità tra uomo e donna ai sensi della legge 10.4.91 n.125 e promuove la presenza di entrambi i sessi nella Giunta e negli organi collegiali del Comune nonché negli Enti, Aziende ed Istituzioni da essi dipendenti.

Programma amministrativo 2024-2029

Ove si sottolinea la centralità della valorizzazione delle persone e la forte connessione tra l'innovazione delle persone e l'innovazione della pubblica

Il Piano dei Tempi e degli Orari

Il Comune di Paderno Dugnano ha approvato, con deliberazione di Consiglio comunale n. 13 del 28/02/2011, il Piano Territoriale degli Orari (PTO) di Paderno Dugnano.

Il PTO rappresenta uno strumento di attuazione delle politiche dei tempi Urbani, in ottemperanza della legge regionale 28/10/2004, n. 28.

La pianificazione strategica delle pari opportunità

Le misure che andremo a pianificare in materia di pari opportunità, vanno inquadrare in un più ampio novero di azioni strategiche da inserire nella *vision* riferita allo sviluppo della nostra organizzazione. In questa visione vanno cercate contaminazioni e coerenze con altri strumenti di pianificazione e di programmazione delle azioni dell'Ente per il conseguimento degli obiettivi di mandato.

Abbiamo cercato di riassumere graficamente queste "interferenze" tra i diversi strumenti di programmazione e di pianificazione, al fine di rendere evidente la complessità, la interdisciplinarietà e la sostanzialità di questa materia.



Gli attori del processo

Il Piano delle azioni positive è un piano che agendo in sinergia con altri strumenti di programmazione mette in gioco diversi attori. È necessario lavorare in *team* per poter raggiungere un obiettivo che tocca le corde organizzative dell'Ente.



Servizio Organizzazione, risorse umane e politiche attive del lavoro

Questo servizio interviene nel percorso di gestione delle attività che assicurano le pari opportunità nell'organizzazione su diversi piani. Fornisce supporto alle diverse direzioni nei processi relativi all'evoluzione della macrostruttura e della microstruttura organizzativa. L'apporto significativo si

realizza con interventi di analisi e miglioramento dell'organizzazione, focalizzando l'interesse alla razionalizzazione e al miglioramento dei servizi al cittadino. Promuove strumenti per lo sviluppo professionale delle persone che operano nell'Ente, implementando sistemi di rilevazione delle competenze mediante mappatura dei profili. Supporta il Nucleo di Valutazione nella somministrazione dei questionari sul benessere organizzativo. Cura la promozione di azioni e progetti del "sistema benessere", anche avvalendosi di processi di partecipazione degli *stakeholder* interni.

Unità di staff della direzione del settore "servizi alla persona e sviluppo organizzativo"

Cura l'attività di pianificazione concernente la formazione e l'aggiornamento del personale attraverso un percorso che parte dalla rilevazione e dall'analisi dei fabbisogni formativi. Raccoglie tutte le indicazioni utili alla definizione dell'individuazione del bisogno ed alla progettualità formativa, ideando, di volta in volta, precisi momenti di indagine con il coinvolgimento di tutti gli attori dell'organizzazione, ritenuti interlocutori diretti per approfondire le necessità. Gli strumenti di indagine utilizzati sono progettati ad hoc ad ogni nuovo avvio del percorso di intervento triennale.

Ufficio Programmazione e controllo - Anticorruzione e trasparenza

La pianificazione strategica rappresenta l'insieme di azioni che attuano la linea politica dell'amministrazione, definita nelle Linee di Mandato del Sindaco. Questa funzione non è semplicemente uno strumento per raggiungere obiettivi, bensì anche un approccio culturale, rappresentando una importante opportunità per favorire momenti di confronto e dialogo a supporto dell'attività decisionale politico gestionale.

"Sistema di sicurezza sul luogo di lavoro"

Appartengono a questo "sistema" diversi attori: il Datore di lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008, il Responsabile della Prevenzione e Protezione (che ha conoscenza degli ambienti di lavoro e un contatto continuo con gli addetti e i lavoratori nell'ambito di ogni singola organizzazione), il Medico competente (nell'ambito dell'attività di sorveglianza sanitaria, rileva situazioni di disagio o di stress lavoro correlato), gli uffici di supporto alla funzione datoriale, i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.

Comitato Unico di Garanzia

Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) ha compiti propositivi, consultivi e di verifica, al fine di realizzare un ambiente di lavoro caratterizzato dai principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica dei lavoratori. Il CUG esercita in particolare le funzioni propositive in tema di predisposizione di piani di azioni positive, per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne.

I Dirigenti dell'Ente

Un buon clima lavorativo è caratterizzato soprattutto dalla capacità di gestire un *team* e di motivarlo, orientandone il modo di lavorare e di rapportarsi con i clienti interni ed esterni; è fondamentale agire attraverso una comunicazione efficace che metta i dipendenti nelle condizioni di conoscere e condividere gli obiettivi. La gestione delle risorse umane è l'aspetto più importante della nuova cultura organizzativa nella pubblica amministrazione; è compito del Dirigente motivare e far crescere i propri collaboratori e garantire il benessere e la possibilità di accedere equamente agli strumenti informativi e formativi messi a disposizione dell'Ente e promuovendo altresì momenti di informazione e confronto.

I Lavoratori dell'Ente

Il Comune di Paderno ha sempre riconosciuto l'importanza dei propri dipendenti, verso cui orientare politiche rivolte al soddisfacimento dei bisogni e all'accrescimento del senso di appartenenza. Gli aspetti relativi al benessere richiedono la necessità di contemperare le istanze di cambiamento della Pubblica Amministrazione alla presenza di risorse sempre più scarse. La partecipazione delle persone che lavorano nell'Ente alle decisioni e ai cambiamenti organizzativi sono fondamentali per una gestione mirata ad una maggiore flessibilità strategica e operativa delle strutture organizzative. Le esperienze interne di sperimentazione nell'utilizzo del metodo *Kaizen* hanno evidenziato che i dipendenti sono in grado di suggerire interventi che operino in termini di economicità, semplificazione, efficienza e innovazione delle procedure, delle norme, del linguaggio e dell'organizzazione del lavoro, poiché conoscono i meccanismi di funzionamento della macchina comunale "dall'interno". È necessario agire in modo tale, però, da spingere il personale a improntare il proprio lavoro al miglioramento del servizio all'utenza, agendo sulla *Public Service Motivation*.

Cosa abbiamo già realizzato

Osservatorio sulla condizione lavorativa dei/delle dipendenti dell'ente

L'ente ha costituito una banca dati relativa alla situazione dei/delle dipendenti per l'implementazione dell'analisi di genere.

Adesione alla Rete dei centri Risorse Locali di Parità.

Il Comune di Paderno Dugnano, con deliberazione di Giunta Comunale n. 181 del 17.09.09, ha aderito alla Rete regionale dei centri risorse locali di parità, usufruendo senza oneri di spesa della totalità dei servizi offerti dallo stesso e nel dettaglio delle attività di:

1. Informazione attraverso un sito costantemente aggiornato sulle tematiche delle pari opportunità
2. Formazione cioè moduli formativi su base regionale e locale destinati a decisori politici, amministratrici, operatrici
3. Animazione e accompagnamento alla progettazione locale
4. Sviluppo di progetti regionali.

Formazione e cultura organizzativa

La formazione rappresenta nell'Ente una leva essenziale, non solo per lo sviluppo delle competenze individuali e dell'organizzazione, ma anche per l'affermazione di una cultura organizzativa orientata al rispetto e alla valorizzazione delle diversità.

L'impegno dell'Ente è di garantire il massimo della partecipazione delle dipendenti, adottando il più possibile modalità organizzative che consentano la conciliazione tra vita professionale e vita familiare. In tutte le occasioni in cui è possibile farlo, sono attivate modalità alternative all'aula per permettere di seguire i corsi di formazione, e-learning o webinar. Nella fase di progettazione dei calendari si presta attenzione all'orario di lavoro e spesso si offre la possibilità di scegliere di partecipare alla data più consona rispetto ai propri impegni personali e professionali, con alternanza di orario tra mattino e pomeriggio per dare anche ai lavoratori e lavoratrici con orario parziale, di poter seguire i corsi.

Costituzione C.U.G.

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 21 della Legge 183/2010, il 24/03/2011 il Comune di Paderno Dugnano ha costituito il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità ed i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, nominati in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali si assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai CCNL e da altre disposizioni. Il nuovo CUG è stato individuato con atto n. 71795 del 31/12/2020.

Tale comitato ha composizione paritetica ed è formato da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di amministrazione e da un pari numero di rappresentanti dell'amministrazione in modo da assicurare nel complesso la presenza paritaria di entrambi i generi. Il presidente del Comitato unico di garanzia è designato dall'amministrazione.

Il Comitato unico di garanzia, all'interno dell'amministrazione pubblica, ha compiti propositivi, consultivi e di verifica e opera in collaborazione con la consigliera o il consigliere nazionale e regionale di parità. Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

Responsabili dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità.

Con decreto sindacale n. 16 del 23/09/2024 è stato individuato il Responsabile dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità.

Questa figura è fondamentale nella gestione di un'attività delicata con l'inclusione, poiché ha forti connotazioni programmatiche e di creazione di reti territoriali. Il responsabile, infatti, definisce specificamente modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità (articolo 6 comma 2, lettera f) del D.L. n. 80/2021) e propone la relativa definizione degli obiettivi programmatici e strategici della performance e della relativa strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, oltre che degli obiettivi formativi annuali e pluriennali (articolo 6 comma 2, lettera a) del D.L. n. 80/2021);

Dalla valutazione allo sviluppo.

Nel corso del 2012 si è strutturato un progetto di PEG "dalla valutazione allo sviluppo", finalizzato alla creazione di percorsi di *coaching* per il personale dell'Ente. Il progetto voleva creare un percorso che mettesse a sistema sia i dati estratti da più voci (quali il sistema di valutazione, le indagini fatte sul personale dell'Ente), che informazioni e dati in possesso del Comune, in un'ottica di supporto e sviluppo del personale dell'Ente. Infatti partendo dai dati in possesso del servizio organizzazione e risorse umane o di quelli che possono fornire altri servizi, si dovranno strutturare percorsi di formazione e *coaching* al fine di supportare il personale e creare occasioni di sviluppo professionale.

Da personale a persone: la valorizzazione delle risorse umane.

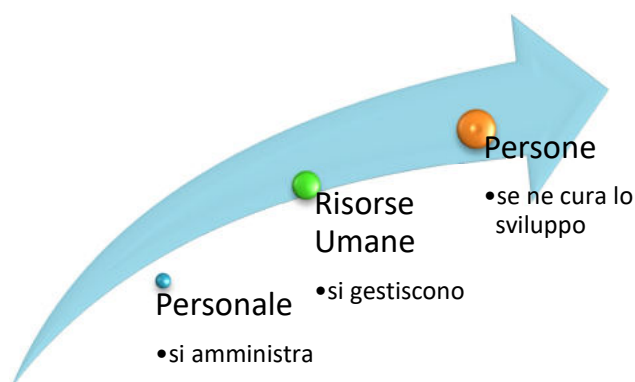
Il progetto di cui al punto precedente si è evoluto a partire dal biennio 2017-2018 in un nuovo obiettivo, avente lo scopo di utilizzare i dati in possesso dell'Ente per promuovere lo sviluppo professionale dei dipendenti anche attraverso:

- la pluralità di esperienze lavorative nei diversi ambiti organizzativi del Comune;
- interventi formativi mirati al miglioramento dei comportamenti organizzativi soprattutto per il personale addetto ai servizi con l'utenza esterna.

Caratteristiche e obiettivi del Piano di azioni positive

Il nuovo PAP vuole tracciare una linea di continuità con i precedenti piani e deve rappresentare uno strumento per offrire a tutte le lavoratrici ed ai lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto di lavoro sicuro e attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere e disagio.

Si deve segnare un passaggio culturale nel considerare i dipendenti dell'Ente non più "personale" o "risorse umane", bensì "persone" da supportare e di cui curarne lo sviluppo.



La valorizzazione professionale delle persone e il benessere organizzativo sono elementi fondamentali per la realizzazione delle pari opportunità, anche al fine di accrescere l'efficienza, l'efficacia e la produttività dei dipendenti, allo scopo di migliorare la qualità del lavoro e dei servizi resi ai cittadini e alle imprese. Valorizzare le differenze è un fattore di qualità dell'azione amministrativa; attuare le pari opportunità permette di innalzare il livello di qualità dei servizi con la finalità di rispondere al meglio ai bisogni delle cittadine e dei cittadini.

Più in generale, la *mission* che ci si prefigge di raggiungere attraverso questo Piano può essere riassunta in 5 punti:

1. garantire la valorizzazione delle persone che lavorano nel nostro Ente, intervenendo nella cultura aziendale di gestione delle lavoratrici e dei lavoratori all'interno dell'organizzazione dell'Ente, in un'ottica di genere e di sviluppo delle competenze e del potenziale professionale;
2. favorire la crescita professionale;
3. promuovere una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favorisca la conciliazione tra responsabilità familiare, personale e professionale, ponendo al centro dell'attenzione la persona e armonizzando le esigenze dell'Ente con quelle delle persone che operano nella nostra organizzazione;
4. monitorare il livello di implementazione delle politiche di genere;
5. garantire la trasparenza dell'azione amministrativa, anche al fine di promuovere in tutte le articolazioni dell'Amministrazione e nel personale la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta.

Il Piano, con durata triennale, è uno strumento flessibile, modificabile sulla base dell'emergere di nuove esigenze in materia di pari opportunità.

Il piano è suddivisibile in 4 macro-obiettivi, tutti ricollegabili alle linee guida adottate in data 06/10/2022 in attuazione dell'art. 5 del DL n.36/2022 che si riportano di seguito:

A.	Come misurare il fenomeno della parità di genere nell'accesso e nelle carriere della PA
B.	Come assicurare una più ampia partecipazione delle donne ai bandi di concorso per l'accesso ai ruoli dirigenziali o alle posizioni di maggiore responsabilità
C.	Come costruire bandi che non riproducano le discriminazioni di genere
D.	Come favorire commissioni esaminatrici attente ai temi dell'inclusione e alla parità di genere
E.	Come incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale
F.	Come favorire la diffusione della cultura della leadership al femminile
G.	Come regolamentare le forme di lavoro agile in chiave non discriminatoria
H.	Come definire e introdurre gli adeguati presidi organizzativi e strumenti di governance
I.	Come promuovere uno sviluppo delle carriere e una crescita professionale gender balanced
L.	Assicurare l'accountability dell'amministrazione sulle politiche di genere

Obiettivi del piano

Obiettivo 1: Pari Opportunità e Benessere Organizzativo

a) Conciliazione:

- monitoraggio ed analisi:
 - della situazione del personale dell'ente, attraverso analisi quali-quantitative di genere nei diversi settori di attività, sia per l'applicazione normativa (es. riserva di genere nei concorsi) e sia per una valutazione di diverse forme di benessere e conciliazione legati alla situazione dell'Ente;
 - dell'utilizzo degli istituti contrattuali relativi alla conciliazione di vita e di lavoro;
 - dei lavoratori in *part-time* o con orari di lavoro diversi, al fine di valutarne l'andamento;
- realizzazione di *vademecum* relativi agli istituti che favoriscono la conciliazione, utilizzando la circolare sulle presenze e permessi, al fine di offrire informazioni facilmente fruibili al personale sulle opportunità offerte dalla normativa e dalla regolamentazione contrattuale e interna rispetto alle esigenze di cura nei confronti della famiglia, con particolare riferimento alle malattie invalidanti, ai figli, agli anziani non autosufficienti e ai parenti in condizioni di disabilità, così da sviluppare un'autonoma gestione degli istituti da utilizzare per favorire la conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro;
- realizzazione di un'indagine sui bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rivolta a tutti i dipendenti dell'ente attraverso la somministrazione di un questionario elaborato dall'ufficio personale, in collaborazione con l'ufficio formazione. Lo scopo dell'indagine è l'individuazione delle azioni che possano aiutare l'Amministrazione ad modelli di gestione più efficace per la conciliazione dei tempi, contemperando le esigenze del singolo con quelle dell'Ente. L'ufficio formazione potrà utilizzare queste analisi per migliorare la modalità di somministrazione dei corsi;
- aggiornamento, laddove necessario, delle disposizioni interne in tema di orario di lavoro, contemperando le esigenze personali con le compatibilità organizzative, con particolare attenzione alle possibili forme di flessibilità nell'orario di lavoro per le dipendenti con obblighi di cura familiari;
- valutazione delle necessità di *caring* familiare, non solo legato alle necessità di cura ed assistenza di figli minori in età scolare, ma anche ai bisogni di cura di familiari anziani, in considerazione del fatto che l'età media dei dipendenti dell'Amministrazione sta crescendo, e le necessità dei dipendenti disabili ed invalidi. L'attività sarà preceduta dall'analisi dei risultati dell'indagine sui bisogni di conciliazione;
- far conoscere e favorire le forme di organizzazione dell'orario lavorativo in modo equilibrato e integrato nei diversi ambiti (casa/lavoro/servizi);
- valutazione della possibile promozione di accordi del Comune di Paderno Dugnano per la stipula di convenzioni in tema di offerta di servizi per l'infanzia e per la terza età (*baby sitter*, campi estivi, attività pomeridiane, assistenza).

b) Lavoro flessibile, agile e telelavoro:

- gestione delle esperienze di lavoro agile, flessibile e da remoto secondo le indicazioni e le modalità inserite nella sezione del POLA del presente piano, focalizzando l'attenzione sulla rilevazione dei bisogni dei dipendenti, anche attraverso questionari appositamente creati;

- aggiornamento e implementazione, in relazione agli interventi normativi vigenti e al documento di valutazione dei rischi dell'Amministrazione, delle disposizioni in tema di tutela della lavoratrice madre/lavoratore padre e della prole, favorendo il lavoro agile nel periodo di gestazione e nei primi mesi di vita del bambino;
- sperimentazione di progetti in tema di conciliazione per specifici uffici e professioni, valorizzando lo scambio di *best practices*.

c) *Azioni di sensibilizzazione:*

- prosecuzione delle iniziative di sostegno e affiancamento al rientro dalla maternità o per lunghe assenze, predisponendo *kit* informativi da distribuire/comunicare ai dipendenti, anche condividendo con l'ufficio formazione la valutazione di percorsi formativi *ad hoc*;
- attuazione delle attività e degli obiettivi contenuti nel "Programma Luoghi di che Promuovono Salute - Rete WHP Lombardia" strutturato da ATS Milano e diffusione delle iniziative ivi contenute.

d) *Fragilità:*

- monitoraggio costante della situazione delle fragilità (disabilità, disagio sociale, presenza di situazioni di violenza) fra il personale del nostro ente, attraverso l'analisi dei dati esistenti;
- sperimentazione di un *kit* informativo su permessi e congedi per lavoratori disabili, invalidi e per lavoratori che assistono familiari con disabilità;
- verifica della fattibilità di un *diversity audit*, per conoscere il parere sui temi della "disabilità e inclusione lavorativa"; al fine della costruzione di un percorso che permetta di leggere il lavoratore disabile o in difficoltà all'interno dell'organizzazione non più come "obbligo, ma come una risorsa".

e) *Età:*

- indagine specifica sul target di lavoratrici/lavoratori nella fase finale della carriera lavorativa, fascia di età superiore ai 55 anni, per evidenziare eventuali criticità/esigenze;
- sperimentazione di un progetto "staffetta", che permetta di costruire un percorso per coinvolgere i lavoratori più "anziani" (anche nell'ottica di "sostenere" e valorizzare il ruolo all'interno dell'organizzazione delle/dei lavoratrici/lavoratori ai quali è stata posticipata l'uscita dal lavoro) favorendo il passaggio di consegne del patrimonio di conoscenze acquisite nel tempo che spesso rischia di essere disperso.

f) *Attività di rete e di benchmarking*

Nell'ottica della diffusione delle migliori prassi e nella ricerca del miglioramento continuo, creazione di una rete fra Comuni, sulla tematica del benessere organizzativo e le pari opportunità, per la condivisione delle esperienze e di attività.

g) *Altre azioni:*

- strutturazione, nei casi in cui il dipendente sia dichiarato inidoneo allo svolgimento della propria mansione (con cambio profilo professionale) dal Medico competente e in collaborazione con l'ufficio formazione, di periodi di affiancamento della durata predeterminata per tipologia di profilo e percorsi formativi *ad hoc*, al fine di sostenere e supportare il dipendente stesso nella fase di inserimento in un nuovo contesto lavorativo;
- azioni volte al mantenimento e implementazione di progetti di *welfare* aziendale in favore dei propri dipendenti, come previsto dall'art. 82 CCNL 16/11/2022 area dipendenti e l'art. 26 del CCNL 16/07/2024 area dirigenti;
- predisposizione, anche collaborando con lo staff del Sindaco e lo staff promozione, di un'efficace informazione sul "Piano delle Azioni Positive" e delle azioni in esso contenute al personale dipendente, focalizzando l'attenzione sui valori alla sua base;
- azioni finalizzate ad individuare modalità di linguaggio idonee ad evitare discriminazioni nelle comunicazioni;

- creazione, anche con il supporto dell'ufficio formazione, di una rete *peer-to-peer* di collaboratori. Il riconoscimento *peer-to-peer* è l'atto con cui i colleghi riconoscono e apprezzano i contributi, gli sforzi o i risultati degli altri in un contesto lavorativo o di gruppo. Il riconoscimento *peer-to-peer* aumenta il morale, promuove un ambiente di lavoro positivo e migliora il lavoro di squadra facendo sentire i dipendenti valorizzati e apprezzati.
- Strutturazione, anche da parte dell'ufficio formazione, anche alla luce da quanto emerso nei percorsi di formazione relazionale attuati fino ad oggi, di percorsi di riflessione in piccoli gruppi per dipendenti di servizi diversi anche al fine di condividere esperienze e strategie di *coping* attuate con successo;
- somministrazione al personale del questionario relativo allo stress – lavoro correlato realizzato e condivisione con il Comitato di Direzione e il C.U.G. dei risultati e le azioni necessarie;
- valutazione della possibilità di introdurre il *Family Audit* quale strumento di management per attivare un cambiamento culturale nell'organizzazione attraverso politiche innovative di gestione delle risorse umane (Ente di certificazione proprietario dello standard è la Provincia Autonoma di Trento.).

Obiettivo 2 - Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica

- predisposizione di un codice di condotta in materia di discriminazioni, omofobia, molestie e *mobbing*. Tale Codice dovrà essere integrato funzionalmente al Codice di Comportamento dell'Ente. Con tale codice l'Amministrazione comunale intende prevenire qualsiasi comportamento lesivo della dignità umana all'interno dei luoghi di lavoro, tutelare l'integrità psico-fisica delle lavoratrici e dei lavoratori, garantire il diritto ad un ambiente di lavoro sereno e favorevole a relazioni e comunicazioni interpersonali improntate al reciproco rispetto e a principi di correttezza, libertà, dignità ed uguaglianza. Il codice vuole, altresì, rappresentare un intervento finalizzato alla prevenzione nei luoghi di lavoro dei rischi per la sicurezza e la salute delle lavoratrici e dei lavoratori, ivi compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004;
- pubblicizzazione anche fra il personale dell'Ente delle iniziative contro la violenza di genere strutturate dai diversi servizi dell'Ente.

Obiettivo 3 - Promuovere le pari opportunità in materia di formazione, di aggiornamento e di qualificazione professionale.

- studio di fattibilità per l'implementazione delle modalità di erogazione della formazione:
 - modalità alternative all'aula per la fruizione della formazione per coloro che hanno orari differenziati o che sono in *smart-working*;
 - sperimentazione di tutorial informatici sottotitolati, slide a supporto con glossario informatico semplificato e altri sussidi didattici
- progettazione di interventi formativi su temi tecnici trasversali, rivolto al personale assente per lungo periodo, per permettere, al momento del ritorno al lavoro, di essere aggiornati almeno sulle modifiche tecniche, nel frattempo intervenute;
- offrire accoglienza al personale neo-assunto al momento di inserimento nel nuovo contesto organizzativo, con ascolto del bisogno formativo che chiaramente non può essere mappato in una fase precedente come per gli altri lavoratori e lavoratrici
- sensibilizzazione e supporto sui temi legati all'ascolto ed alla gestione dello stress
- consolidamento della mappatura dei corsi di formazione realizzati nell'ultimo triennio, disaggregando i/le partecipanti per genere, categoria professionale, settore di appartenenza e orario di lavoro e analisi degli ostacoli alla partecipazione per personale con *part-time* o che usufruiscono di permessi;
- particolare attenzione alla formazione rivolta al personale dipendente da riqualificare in seguito a processi di mobilità interna volontaria o a seguito di inidoneità alla mansione;

- strutturazione di percorsi formativi di *staff training*, rivolti a dirigenti e responsabili di servizio sulle competenze relazionali e manageriali per implementare azioni mirate anche al miglioramento del clima interno e all'innovazione organizzativa;
- attenzione all'accesso alla formazione nel rispetto del principio delle pari opportunità, anche attivando, in continuità con l'attuale Piano formativo, percorsi formativi sulle dinamiche relazionali.
- continuo aggiornamento della sezione dedicata alla formazione all'interno della nuova *intranet*.

Obiettivo 4 – Conoscere il contesto

- supportare gli Amministratori, i dirigenti e i responsabili, anche con interventi formativi *ad hoc*, a leggere il contesto organizzativo, “insegnando” a conoscere/riconoscere i fenomeni di disagio.

2. PERFORMANCE

(omissis)

3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

(omissis)

SEZIONE 3

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Per la descrizione e analisi della struttura organizzativa di primo livello del Comune di Paderno Dugnano, si rimanda alla sezione introduttiva del documento (da pag. 20).

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il POLA si concretizza in un nuovo documento di programmazione organizzativa che ha l'obiettivo di attuare e sviluppare il lavoro agile come nuovo modello di organizzazione del lavoro nell'orizzonte temporale di riferimento del ciclo di programmazione dell'ente e coerente con tutti gli altri strumenti di programmazione (DUP, BILANCIO, PEG).

L'attuale contesto mette in evidenza una società in costante evoluzione, caratterizzata da nuove necessità, nuovi bisogni e nuove fragilità. La maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, per rispondere non solo a esigenze economiche delle famiglie ma anche al desiderio di poter esprimere le proprie potenzialità, ha sicuramente creato nuove esigenze all'interno della collettività, venendo meno da parte delle donne la piena disponibilità a occuparsi esclusivamente e a tempo pieno della cura dei minori e degli anziani.

Un aspetto particolarmente innovativo della riforma amministrativa degli ultimi anni è senz'altro quello che pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e sull'introduzione di nuovi modelli flessibili di accesso e impiego nella Pubblica Amministrazione. Diverse ragioni stanno portando a dare sempre maggiore importanza al ruolo delle risorse umane anche nella P.A.. Si è compreso che le leggi da sole non sono in grado di apportare veri e propri cambiamenti nel paese; per realizzare veri e duraturi cambiamenti e miglioramenti nei servizi erogati all'utenza è necessario investire sulle risorse umane, consapevoli che "nella società della conoscenza è il sapere degli individui che favorisce il progresso".

All'aumento dei bisogni di conciliazione vita-lavoro si assiste tuttavia ad una costante riduzione della spesa pubblica, sottoposta tra l'altro a sempre più restrittivi vincoli di bilancio. E' necessario pertanto sperimentare nuove forme di *welfare* aziendale che ci permettano di conciliare i tempi di vita dei lavoratori.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile, d'ora in avanti anche SW o "smart working", si inserisce nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro finalizzato a stimolare un cambiamento strutturale del funzionamento della pubblica amministrazione e la sua modernizzazione a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra vita professionale e vita lavorativa. c Lo SW si aggiunge alle modalità tradizionali di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato senza modificare la posizione legale e contrattuale del collaboratore nell'organizzazione e senza costituire una nuova categoria contrattuale di rapporto di lavoro; non vuole soppiantare le modalità tradizionali di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato. Il lavoro agile non è una nuova tipologia contrattuale, ma più semplicemente una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, caratterizzata anche dall'utilizzo di strumenti tecnologici ed eseguita in parte all'interno dell'Ente e in parte all'esterno.

Le finalità sono quelle dell'introduzione, di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità oraria e lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei

bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Queste disposizioni pongono l'accento sul grande rilievo che il Comune di Paderno Dugnano dà alla valorizzazione delle risorse umane e alla razionalizzazione delle risorse strumentali, in un'ottica di una maggiore produttività ed efficienza.

Il lavoro agile, per riassumere, si fonda sulla fiducia e sulla responsabilizzazione del lavoratore, organizza il lavoro per obiettivi, offre maggiore flessibilità e combatte il presenzialismo. Non impone vincoli di luogo ed è abilitato dai nuovi strumenti e tecnologie «senza fili».

Il nostro modello

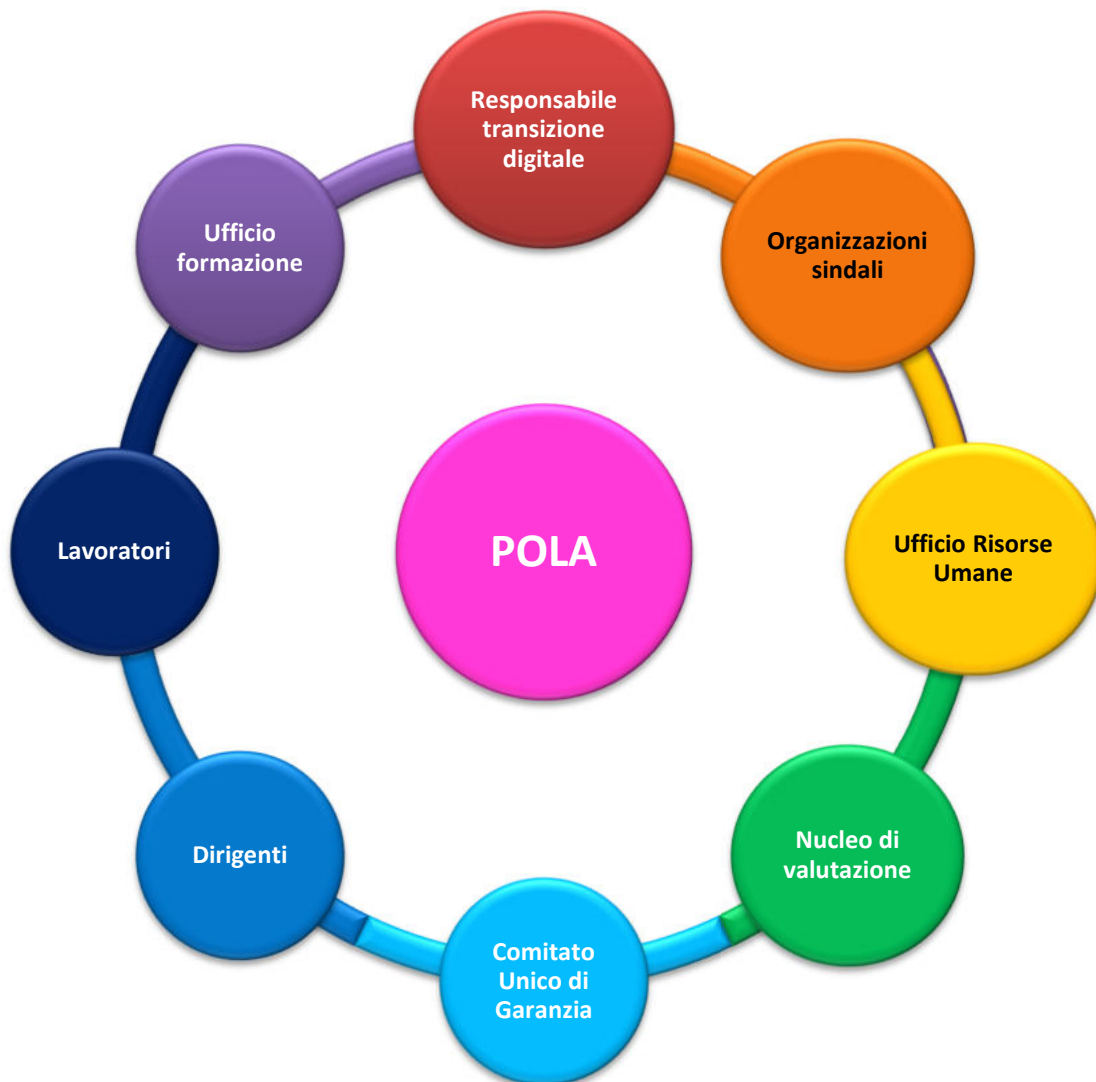


Tale diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, stabilita mediante accordo tra le parti, prevede:

- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno di locali comunali e in parte all'esterno di essi, senza una postazione fissa e predefinita ed entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- nella scelta dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza il dipendente è tenuto ad accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza delle condizioni minime di tutela della salute e sicurezza del lavoratore nonché la piena operatività della dotazione informatica e ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'ente che vengano trattate dal lavoratore stesso. Ove necessario per la tipologia di attività svolta dai lavoratori e/o per assicurare la protezione dei dati trattati, il lavoratore concorda con l'Amministrazione i luoghi ove è possibile svolgere l'attività;
- utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- una flessibilità rispetto al luogo di svolgimento dell'attività lavorativa per un numero limitato di ore settimanali/mensili.

Gli attori

La definizione del contenuto del POLA coinvolge diversi attori, che in modalità e con responsabilità diverse permettono il raggiungimento del risultato finale: quello di rendere il lavoro da remoto una modalità ordinaria ed efficace di lavoro.



Va evidenziato che un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA è svolto dai dirigenti, che sono contemporaneamente potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa (anche evidenziate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015) e promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Ai dirigenti è richiesto un importante cambiamento di stile di *leadership*, fondato sulla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati. I dirigenti sono protagonisti in diverse fasi del processo che governa il lavoro agile: dalla mappatura delle attività gestibili in modalità agile, alla negoziazione per la definizione degli obiettivi correlati allo sviluppo del lavoro agile, dalla valutazione del personale che effettua lavoro agile al monitoraggio degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'attività che sovrintendono.

L'ufficio formazione assume un ruolo fondamentale nella strutturazione del POLA, La formazione rappresenta infatti un fattore abilitante per la diffusione del lavoro agile; può essere utilizzata quale chiave di volta per l'affermazione di una cultura organizzativa capace di generare una nuova mentalità che si concretizza in autonomia, responsabilità e flessibilità.

Assumono un ruolo collaborativo e di impulso anche i Comitati unici di garanzia (CUG), il Nucleo di Valutazione (NDV), il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) e le parti sindacali.

L'aspetto digitale

I “requisiti tecnologici”, intesi come dotazioni infrastrutturali, software etc., rappresentano un fattore fondamentale per il corretto sviluppo del lavoro agile e costituiscono un driver indispensabile. L'attività della Pubblica Amministrazione è ormai “digitale”.

Se il lavoro agile è soprattutto una questione di cultura organizzativa, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale. *Smart Work e Digital Transformation* sono due aspetti delle organizzazioni lette in chiave moderna che si influenzano vicendevolmente; lo SW ha bisogno delle nuove tecnologie per rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale. La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità che però non sempre è riconosciuta. La tecnologia oggi disponibile consentirebbe di superare alcuni vincoli che non sempre siamo pronti a rimuovere.

Ci sono, essenzialmente, quattro categorie di tecnologie che supportano lo sviluppo dello SW e che sono influenzati dallo sviluppo continuo delle competenze digitali¹:

- *Social collaboration* – strumenti e servizi che permettono di comunicare e relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza.
- *Mobility* - piattaforme, device e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità.
- *Security* - tecnologie realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto, e da diversi device.
- *Workspace Technology*: Tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici.

Nel lavoro a distanza le tecnologie diventano parte integrante dello spazio fisico e permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra *team* virtuali.

Va evidenziato che per le attività di *smart working* il datore di lavoro mette a disposizione del lavoratore tutti i dispositivi informatici necessari, è possibile anche autorizzare in casi eccezionali SW in una logica del *Bring your own device* (BYOD). Ovviamente usare i propri *device* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica un'attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non il dispositivo del dipendente, ma l'intera infrastruttura aziendale.

AgID ha individuato undici semplici raccomandazioni rivolte ai dipendenti pubblici che hanno adottato la modalità di lavoro agile per aiutarli a utilizzare al meglio e in sicurezza i propri dispositivi personali, che si riportano di seguito e che si ritiene debbano essere seguite dagli *smart worker* del nostro Comune²:

1. Segui prioritariamente le *policy* e le raccomandazioni dettate dalla tua Amministrazione
2. Utilizza i sistemi operativi per i quali attualmente è garantito il supporto
3. Effettua costantemente gli aggiornamenti di sicurezza del tuo sistema operativo

¹ Mariano Corso - Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano

² Cert-PA di AgID, raccomandazioni create sulla base delle misure minime di sicurezza informatica per le P.A. fissate dalla circolare n. 1/2017

4. Assicurati che i *software* di protezione del tuo sistema operativo (*Firewall*, *Antivirus*, ecc) siano abilitati e costantemente aggiornati
5. Assicurati che gli accessi al sistema operativo siano protetti da una *password* sicura e comunque conforme alle *password policy* emanate dalla tua Amministrazione
6. Non installare *software* proveniente da fonti/*repository* non ufficiali
7. Blocca l'accesso al sistema e/o configura la modalità di blocco automatico quando ti allontani dalla postazione di lavoro
8. Non cliccare su *link* o allegati contenuti in *email* sospette
9. Utilizza l'accesso a connessioni *Wi-Fi* adeguatamente protette
10. Collegati a dispositivi mobili (*pen-drive*, *hdd-esterno*, ecc.) di cui conosci la provenienza (nuovi, già utilizzati, forniti dalla tua Amministrazione)
11. Effettua sempre il log-out dai servizi/portali utilizzati dopo che hai concluso la tua sessione lavorativa.

Si sta provvedendo a una graduale fornitura di pc portatili come postazione “unica” (in sostituzione del pc fisso) con programmazione delle sostituzioni per obsolescenza/usura/responsabilità.

In ambito formativo si sta lavorando:

- nel rafforzamento della sicurezza informatica, anche tramite aumento della conoscenza
- formazione diffusa sulle competenze digitali e loro implementazione.

L'attività del SIC, in questo ambito, è fortemente orientata verso awareness e security ed è indispensabile per garantire la diffusione ed il consolidamento del lavoro agile nell'Ente nel rispetto delle previsioni normative vigenti, con particolare riferimento all'art. 31 del D.L. n. 76/2020, che, nel promuovere il lavoro agile, richiede di assicurare, al contempo, “...un adeguato livello di sicurezza informatica, in linea con le migliori pratiche e gli standard nazionali ed internazionali per la protezione delle proprie reti, nonché a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione sull'uso sicuro degli strumenti impiegati”.

Sarà fondamentale prevedere già in fase di avvio di progetti dell'Amministrazione, che incidano sulle modalità di svolgimento della propria prestazione prevedere, strumenti a tutela dei dati personali. Bisognerà, inoltre, verificare l'applicazione di adeguate misure di sicurezza sulla base del rischio preliminarmente valutato attraverso apposita analisi.

Il primo piano per il lavoro agile

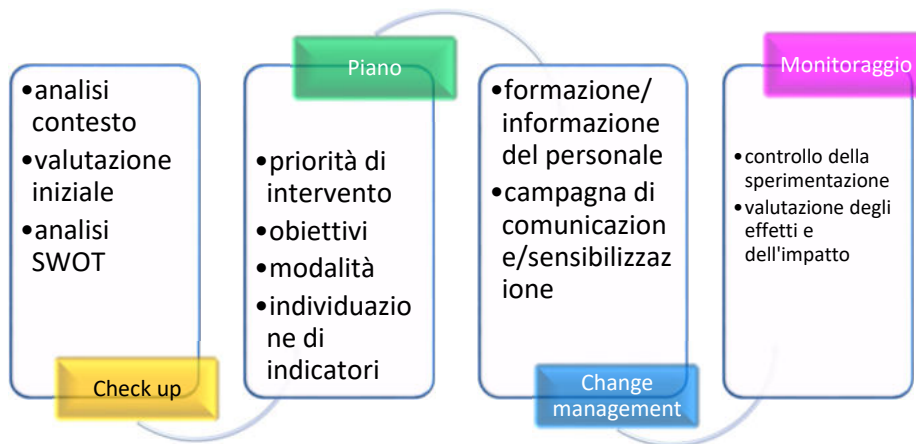
Nella fase di progettazione ed applicazione del POLA è stato necessario porre particolare attenzione ad alcuni ambiti operativi e organizzativi coinvolti:

- come/se si modifica la relazione tra responsabile e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
- come/se si modifica la relazione tra i vari componenti del gruppo degli *smart worker*;
- come/se si modifica la relazione con i colleghi non *smart worker*;
- raggiungimento dei risultati attesi sulle singole attività;
- efficacia della modalità di organizzazione, programmazione e controllo dell'attività.

A tal fine, vengono continuamente richiesti *feedback* e somministrati questionari o realizzate interviste ai/alle dipendenti in SW, nonché ai responsabili e ai colleghi delle strutture coinvolte.

Modalità operative

Le modalità di intervento e di pianificazione delle attività possono essere sintetizzate in quattro fasi:



La necessità di “delocalizzare” le attività in periodo emergenziale ci ha spinto a trovare soluzioni diverse per l'erogazione dei servizi.

Nell'individuazione delle attività smartabili si sono valutati alcuni fattori, che si riportano di seguito; gli stessi fattori saranno utilizzati per la “manutenzione” delle attività che si possono rendere in modalità agile. L'elenco non è esaustivo, ma è uno strumento di supporto nella valutazione della possibilità di gestire da remoto alcune attività.

FATTORE	BREVE DESCRIZIONE
Le attività richiedono la presenza fisica in modo continuativo?	Si per l'erogazione del servizio e la resa delle attività è necessaria la presenza continuativa del personale. L'attività non è smartabile
Le attività sono gestibili a distanza?	Si, le attività possono essere svolte da remoto con gli strumenti/tecnologie messe a disposizione dall'Amministrazione. No i servizi richiedono lo svolgimento di attività esterne (quali ispezioni, controlli o attività presso soggetti esterni) in modo continuativo e non occasionale
Grado di digitalizzazione (Oggettiva)	I servizi da rendere sono digitalizzati. Le strumentazioni informatiche sono disponibili e permettono di lavorare da remoto. Le attività sono realizzabili sia in sede che da remoto con lo stesso grado di efficienza. La documentazione necessaria all'erogazione del servizio è disponibile immediatamente o entro termini brevi per la gestione della pratica da remoto. L'acquisizione delle informazioni per lo svolgimento delle attività può avvenire anche a distanza.

Grado di digitalizzazione (Soggettiva)	Il dipendente possiede le competenze digitali richieste per la gestione del lavoro a distanza
Rapporti con utenti	Il servizio e la conseguente relazione con l'utente può essere gestito solo in presenza
Relazioni interne	La strumentazione informatica permette la gestione delle relazioni interne in modo efficace sia in presenza che in modalità remota
Modalità controllo da parte dei Dirigenti/Responsabili	Il coordinamento e la supervisione del dipendente può essere svolta anche da remoto
Grado di misurabilità in termini di risultato	Valutazione dell'attività in termini oggettivi e quantificabili rispetto agli indicatori attesi
Grado di autonomia sia organizzativa sia gestionale richiesta al personale	L'autonomia è elemento essenziale ai fini della gestione del lavoro agile

Oggi possiamo dire che tutte le attività dell'Ente sono gestibili in *smart work* fatte salve alcune particolari lavorazioni, ovvero:

- le attività di Polizia Locale
- i servizi di front-office (in particolare URP, serv. demografici, interventi sociali), limitatamente ad alcune attività che richiedono la presenza fisica per la gestione dell'erogazione del servizio (il rilascio della CIE non può prescindere dall'accesso agli sportelli fisici)
- i servizi educativi dei nidi (fatte salve le attività di pianificazione e strutturazione dei servizi offerti)
- la Biblioteca (non è ancora possibile pensare alla sostituzione completa del servizio "fisico" con uno totalmente digitale)
- i servizi sociali, limitatamente al *core* del servizio (colloqui, interventi presso le famiglie, ecc.).

In realtà molti servizi di front-office possono essere lavorati in una modalità mista, da un lato gestendo il *back* e il *front* di tali servizi in modo diverso e dall'altro cercando di operare nel senso di una forte digitalizzazione dei servizi e rendendo semplici i servizi online. Implementare la possibilità di gestire da remoto il disbrigo di alcune pratiche amministrative, va incontro alle esigenze del cittadino di poter accedere in qualsiasi momento ai servizi (un esempio è la possibilità di stampare i certificati anagrafici da casa che ha riscosso l'interesse della cittadinanza).

Va rilevato che dopo la prima fase di sperimentazione del lavoro agile in periodo pandemico e l'applicazione nella modalità ordinaria, si è evidenziato che alcune attività possono essere svolte in modalità agile, indipendentemente dall'ufficio cui competono (quali la gestione posta, l'inserimento dati in piattaforme e *software*, compresi quelli di *e-procurement*, la redazione e la gestione degli atti amministrativi, la pubblicazione albo pretorio, la gestione delle diverse statistiche ministeriali, la gestione della sezione di Amministrazione Trasparente, la gestione del protocollo, la gestione del sito e delle pagine *social*).

Se da un lato lo SW si conferma uno strumento innovativo, utile a migliorare la qualità delle prestazioni lavorative, grazie anche alla flessibilità dell'orario che consente di armonizzare le esigenze personali e familiari con l'impegno professionale, dall'altro però richiede da parte dell'Ente una valutazione attenta delle modalità organizzative in relazione all'evolversi delle norme in materia di procedure informatiche che richiedono il rispetto di precisi *standard* di sicurezza soprattutto con riferimento ad un luogo che sarebbe collocato al di fuori della sede lavorativa.

Le numerose e differenziate attività richiedono un livello sempre più elevato di competenze e implicano una inevitabile interazione fra il personale addetto alle diverse funzioni facenti capo a ciascun Ufficio in maniera tale da non recare pregiudizio al regolare espletamento delle funzioni anche

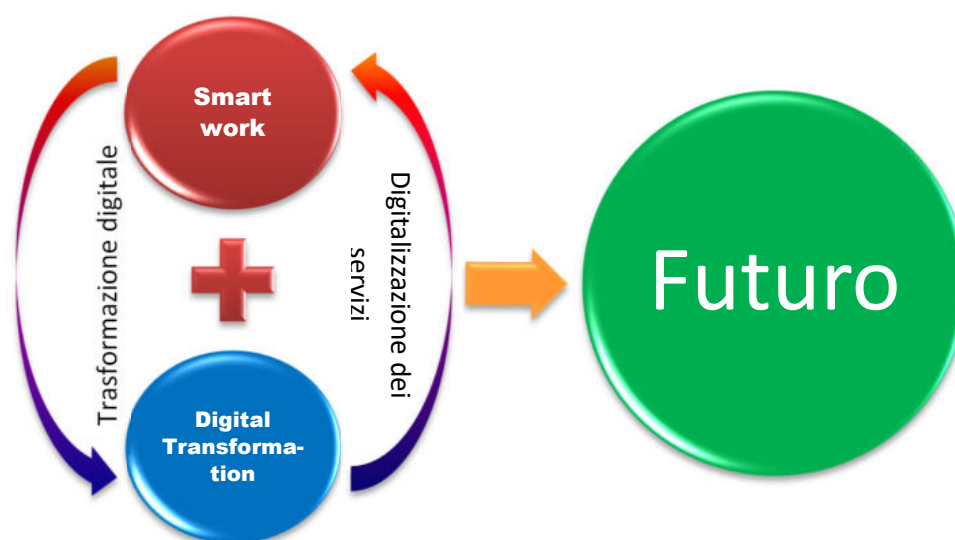
nei casi di assenze. Da non sottovalutare, inoltre, tutte le numerose attività che il personale è tenuto a svolgere direttamente a favore dell'utenza.

Criticità e convenienze

Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano abbastanza evidenti, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Lavorando da casa, si migliora il c.d. *work-life balance*, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti. L'introduzione dello smart working impatta sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti e deve essere considerata una misura di *welfare aziendale*. Il lavoro agile è una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori e permette di combattere la "burocrazia difensiva", perché consente di andare oltre l'adempimento, promuovendo una logica di programmazione e di risultati.

Lo SW mette al centro le persone, all'interno di un progetto più ampio di "*people strategy*", che punta sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione; va quindi nella logica seguita dall'Amministrazione di Paderno Dugnano di passare da "personale e persone".

L'investimento sul lavoro agile è connesso fortemente alla digitalizzazione del lavoro. L'opportunità di svolgere il lavoro in remoto crea una forte propulsione all'uso di tecnologie digitali innovative. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella gestione del lavoro agile. *Smart Work* e *Digital Transformation* sono interconnessi, lo SW ha bisogno delle nuove tecnologie per rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale



Lo *smart working* impatta in modo molto forte sulla misurazione della *performance* organizzativa e individuale. Il lavoro agile, come già evidenziato, sposta l'attenzione del lavoratore sugli obiettivi assegnati; questa focalizzazione permette un controllo qualitativo e quantitativo delle attività più preciso. Il potere direttivo non scema, ma semplicemente cambia la modalità. Il dirigente o il responsabile hanno la possibilità, attraverso la remotizzazione del lavoro di valutare *step by step* le attività e le prestazioni rese. Il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro, e questo fa sentire il lavoratore più partecipe dei risultati raggiunti. Il lavoratore in SW riesce, in questo modo, ad avere una maggiore motivazione, poiché la sua attività diventa un gradino necessario per il raggiungimento del risultato finale e questo aspetto si evidenzia con il lavoro ad obiettivi.

La motivazione è rafforzata anche dal fatto che il dipendente è responsabilizzato nella gestione del suo tempo lavoro e "legge" l'opportunità di svolgere lo SW come un'occasione che va incontro alle sue

esigenze familiari/personali; poter lavorare su obiettivi rafforza il senso di appartenenza all'Amministrazione.

Lo *smart working* impatta poi sui temi della sostenibilità, assicurando risparmi nei consumi elettrici all'interno degli uffici e una riduzione nelle emissioni di CO₂ grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti casa-lavoro.

Sicuramente il lavoro agile non può essere considerata la panacea di ogni male, priva di qualsiasi riflesso negativo. Lo SW crea un problema legato alla perdita della socialità nei luoghi di lavoro. Se in molti hanno apprezzato il miglior bilanciamento tra vita privata e esigenze lavorative, si è però persa moltissima socialità; dopo mesi di lavoro a distanza, le persone rischiano di percepire una crescente mancanza di senso in quello che fanno e di una minor appartenenza all'organizzazione e al team. La gestione del lavoro da remoto ha fatto anche emergere la "perdita della conoscenza", soprattutto tacita; lo SW ha fatto emergere il valore degli scambi informali e degli incontri occasionali, necessari al coordinamento interno e al passaggio di informazioni difficilmente comunicabile tramite parola scritta o *video-call*. La co-presenza rende molto più efficace la gestione del conflitto e dei *feedback*.

Anche le Amministrazioni, e Paderno Dugnano non fa eccezione, incontrano problemi in contesti «remotizzati»; il primo è sicuramente la misurazione della produttività e della prestazione. Dal risultato di analisi di esperienze di SW alcuni studiosi hanno evidenziato come, cambiando le metriche di misurazione, alcuni responsabili avevano la sensazione di aver perso quasi completamente il controllo diretto dell'input ai propri collaboratori, non potendo osservare i comportamenti dei propri collaboratori; questi studi hanno evidenziato che l'osservazione "fisica" intensifica la sensazione di pesare l'intensità di lavoro, il livello di *engagement*, i modelli di relazione con i colleghi, la propensione all'assunzione di responsabilità, l'attitudine ad aiutare e supportare i colleghi. La realtà è che un cambio di modalità di gestione del personale, da fisica a remotizzata, richiede di affinare le modalità di gestione delle stesse.

L'utilizzo del lavoro agile ha costi e benefici sia per l'Amministrazione che per il lavoratore, che possono essere così riassunti:

	Per il Comune	Per il lavoratore
Aspetti positivi	<ul style="list-style-type: none"> - minore assenteismo - valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione - il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro - razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività - aumento del senso di appartenenza - attrazione di talenti - abbattimento delle differenze di genere - maggiore soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori con conseguente recupero di efficienza - risparmi su utenza, postazioni di lavoro, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> - maggiore motivazione - conciliazione dei tempi di famiglia e lavoro - maggior benessere del dipendente - annullamento dei costi e del tempo di trasferimento casa-lavoro - maggiore autonomia e, dunque, un aumento di capacità decisionale e di consapevolezza nello svolgimento delle singole mansioni

	<ul style="list-style-type: none"> - riduzione dei tempi di assenza dal lavoro - promozione dell'uso di tecnologie digitali innovative (SW = leva per la trasformazione digitale e lo sviluppo delle conoscenze digitali) - più preciso controllo qualitativo e quantitativo delle attività del lavoratore - spinta all'innovazione nella misurazione della <i>performance</i> individuale - rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basati sui risultati - incidenza positiva sul traffico locale - minor sovraffollamento dei mezzi di trasporto pubblico durante le cosiddette ore di punta - minor emissione di CO₂ 	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Aspetti negativi	<ul style="list-style-type: none"> - perdita di contatto con il lavoratore - possibili costi infrastrutturali aggiuntivi - difficoltà nella gestione del lavoratore a distanza - difficoltà nella misurazione della prestazione - maggiori spese per formazione e telecomunicazione - perdita dell'osservazione "fisica" - mancanza di tecnologie e competenze digitali - difficoltà nella fase di inserimento dei neo assunti in un contesto lavorativo da remoto 	<ul style="list-style-type: none"> - isolamento del lavoratore dal contest - perdita della socialità e del contatto con l'Ente - perdita della conoscenza - difficoltà a reperire spazi e tempi di lavoro nella propria abitazione - minor visibilità del proprio lavoro - minor supporto e guida nella gestione del lavoro - perdita di conoscenza degli obiettivi aziendali - eccessiva autodeterminazione - difficoltà a separare i tempi dedicati al lavoro da quelli alla vita privata - lo stress dovuto ad un utilizzo intenso delle tecnologie digitali (tecnostress)
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Alla fine i benefici dell'utilizzo del lavoro agile possono essere fatti convergere in 7 ambiti:

Produttività

- + motivazione
- + concentrazione
- + autonomia e + capacità decisionale

Salute

- - stress
- - rischio infortuni in itinere
- + benessere psico-fisico

Famiglia

- + qualità tempo casa-lavoro
- + tempo per la cura della famiglia
- + valore alla sfera personale

Risparmio

- - spese di trasporto
- - spese per i pranzi fuori casa

Ambiente

- - emissioni di CO2
- - traffico locale
- + consapevolezza ecologica

Spazi

- razionalizzazione degli spazi
- + open space con maggior interazione e collaborazione

Team

- + senso di appartenenza
- attrazione di talenti
- - differenze di genere

La valutazione delle attività in lavoro agile

La resa della prestazione in modalità agile, come sopra evidenziato, crea una difficoltà nella gestione del processo valutativo della *performance* individuale. La diversa modalità di rendere la prestazione può creare, almeno inizialmente, una difficoltà nella gestione della misurazione della qualità e quantità di lavoro effettuato.

In realtà il lavoro agile può diventare una spinta a migliorare la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dell'Ente, ma è necessario ripartire dal nucleo della valutazione delle prestazioni e dalle sue finalità organizzative. Non si tratta tanto di introdurre nuovi metri di giudizio o mutare l'intero impianto del sistema di valutazione, quanto di cambiare il modo con cui gestire il processo di definizione degli obiettivi e di gestione della *performance* (in molti casi gli obiettivi rimangono gli stessi, anche se svolti in modo diverso). In un contesto di *smart working*, la frequenza di allineamento tra aspettative e risultati non può essere quella della tradizionale valutazione annuale. Servono cicli molto più ridotti di *alignment* con la definizione di obiettivi intermedi; il ciclo assegnazione degli obiettivi e il relativo controllo devono accorciarsi in segmenti molto brevi. Dal punto di vista operativo, questa modalità di gestione ha implicazioni sostanziali su questo cambiamento; è necessario, infatti, scomporre gli obiettivi annuali in tappe intermedie oppure di identificare e misurare delle attività progettuali di corto raggio. Il processo di valutazione delle prestazioni assume caratteristiche tipiche delle organizzazioni che lavorano per progetti. Naturalmente, anche l'intensità e la frequenza del flusso di comunicazione tra responsabile e collaboratore deve aumentare, spostando l'attenzione su una valutazione degli *output*. Per poter essere efficace, questo cambiamento richiede un atteggiamento di maggiore delega e fiducia, permettendo in questo modo al responsabile di utilizzare la gestione di questa fase del processo di valutazione, per definire un *setting* appropriato per quella sui comportamenti.

Ogni azione fondata sulla fiducia genera una maggiore vulnerabilità rispetto ai comportamenti opportunistici e scorretti; il lavoro agile permette di rinforzare le aspettative che, nonostante la distanza e il minor controllo, i collaboratori stiano facendo del loro meglio. Senza questo elemento, tutte le azioni sviluppate su meccanismi di gestione della *performance* rischiano di essere percepite come demotivanti.

Per diffondere un clima di fiducia reciproca si possono mettere in atto alcune misure:

- aumentare gli investimenti e l'attenzione nella comunicazione e nella formazione dei valori;
- sostenere maggiormente dirigenti e responsabili, aumentando la leadership aziendale nella gestione dei collaboratori;
- aumentare le occasioni e il tempo dedicato alla socialità e alla comunicazione interna.

In sintesi, la combinazione di fiducia, gestione attiva delle aspettative, verifica dei risultati intermedi e *feedback* frequenti può costituire un efficace punto di avvio per la gestione delle persone e dei *team* al tempo dello *smart work*.

Trasformare il lavoro agile in un'opportunità strutturata (sia per l'Amministrazione che per i lavoratori) deve avvenire in modo graduale e progressivo, sempre partendo da risultati conseguiti. Per fare ciò è necessario valutare lo stato dell'arte, in tema di attività e risorse, sempre ricordando che il lavoro agile è uno strumento che mira all'incremento della produttività.

E' evidente come il tema della misurazione e valutazione della *performance* assuma un ruolo strategico per lo sviluppo del lavoro agile. Lo stretto rapporto tra *performance* e lavoro agile impone dunque di procedere anche a una calibrazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito SMVP), valutando la necessità di individuare appositi indicatori di *performance* organizzativa

(dell'ente e delle strutture) e individuale. Il Pola rappresenta dunque un documento ponte verso una prospettiva unitaria e integrata della strategia complessiva dell'Ente in tema di lavoro agile.

La base di partenza deve essere l'analisi sullo "stato delle risorse", che è una condizione indispensabile per decidere con quale modalità e in quale grado aderire a questo strumento organizzativo.

TIPOLOGIA INDICATORE ABILITANTE IL LAVORO AGILE	INDICATORE	FORMULA	UNITA' DI MISURA
Digitale	% pc per lavoro agile	n. pc per lavoratori agile / n. pc totali	% pc
	lavoratori agili che possono accedere a VPN	n. lavoratori agili con accesso VPN / n. lavoratori agili	n. dipendenti
Economico/finanziario	costi per formazione	spesa annua	€
	spesa in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	spesa annua	€
	spesa in digitalizzazione di servizi	spesa annua	€
Organizzativo	% lavoratori agili effettivi sulle attività smartizzabili	lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali*100	%
	n. giornate lavoro agile per lavoratore agile	giornate rese in modalità di lavoro agile/ giornate totali lavoratori agili	n. giornate
	livello di soddisfazione dei lavoratori agili	valore medio risposte indagine gradimento (scala da 1-5)	Valore
Efficienza	tasso di assenza del personale dipendente in lavoro agile	giorni assenza totali dei lavoratori agili/ giorni assenza totali	%

Lavoro agile e performance individuale

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, la gestione agile del lavoro e la flessibilità oraria favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata; questa percezione non può che avere un riflesso positivo sulla produttività. Questo beneficio deve, però, andare di pari passo con il monitoraggio della *performance* individuale, anche per valutare l'inserimento di eventuali azioni di supporto (formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.).

Il sistema di valutazione della *performance* individuale del personale di Paderno Dugnano è già in grado di valutare la prestazione in modalità diversa da quella in presenza. Pur nella sostanziale conformità del nostro sistema con le scelte organizzative messe in atto, in vista della revisione del sistema di valutazione, sarà opportuno approfondire i possibili interventi da effettuare, intervenendo a monte con una corretta definizione degli obiettivi. Nella definizione degli obiettivi, sia individuali che di gruppo, è necessario "insegnare" ai valutatori di inserire sempre indicatori che riguardino la gestione delle attività programmate (declinando tempistiche e attività sia alla tipologia di servizio reso che dei *blu print* di appartenenza del valutato) e che evidenzino la responsabilità del lavoratore nel processo/progetto assegnato. Un Ente come Paderno Dugnano (certificato per la qualità) possiede già su molti processi indicatori misurati dai sistemi di controllo. Questi dati devono poter essere gestiti e declinati in un'ottica di valorizzazione e valutazione della *performance* individuale.

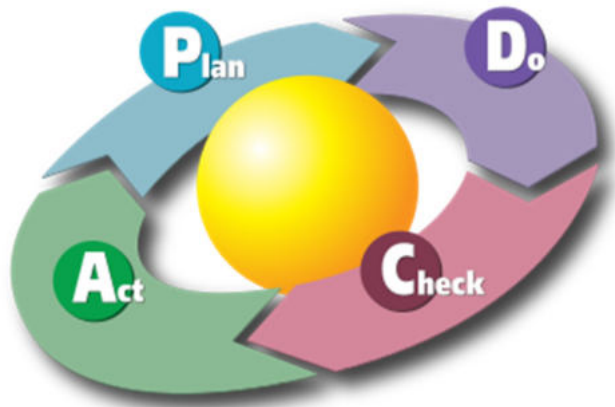
Trasformare il lavoro agile in una "normale" modalità di lavoro, vuol dire far comprendere che si tratta di una modalità per raggiungere obiettivi illustrati ed assegnati nel PEG. La strutturazione degli obiettivi deve essere correlata, là dove possibile, alla misurazione degli indicatori di sviluppo del lavoro agile. Negli obiettivi dove si prevede la modalità di lavoro agile occorrerà specificare il grado di *engagement*, inteso come contributo e responsabilizzazione del lavoratore.

Un discorso a parte deve essere fatto in ordine della valutazione dei comportamenti e delle competenze; il nostro sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale individua questi item in modo chiaro e declinabile nelle diverse modalità di svolgimento dell'attività. Alcune competenze/comportamenti divengono più che mai rilevanti nella valutazione della *performance* individuale per chi presta la propria attività in modalità agile; responsabilità, autonomia, orientamento al risultato, ricerca informazioni, iniziativa, orientamento al cittadino e al servizio, autonomia nell'organizzazione del lavoro, capacità di lavorare in team lavoro di gruppo, orientamento all'utenza sono tutti comportamenti e competenze presenti nel nostro sistema di valutazione che trovano un riscontro naturale in ogni modalità di prestazione lavorativa e che permettono al nostro sistema di valutazione della *performance* individuale di adattarsi naturalmente ad ogni cambiamento..

Stato attuale

Per la predisposizione del POLA del Comune di Paderno Dugnano si è agito secondo la logica della *Lean organization*, seguendo una sorta di ciclo PDCA.

Se, infatti, analizziamo la fase di sperimentazione (sia ad inizio anno che nella fase emergenziale, sia in *lock down* e sia nelle fasi successive di riapertura) potremo notare come l'azione del nostro Comune è stata costruita cercando di programmare l'uso di strumenti di lavoro agile, modificandone costantemente l'assetto per poterlo rendere aderente con le esigenze dell'organizzazione.



PLAN - nella prima fase in fase di programmazione abbiamo costruito le basi per un modello che mettessi in modalità agile tutto il personale possibile, utilizzando i pochi strumenti a nostra disposizione

DO - nella fase dell'azione siamo riusciti a dare la possibilità ad un numero inizialmente ristretto di dipendenti la possibilità di fruire del lavoro agile

CHECK - la fase di controllo ci ha permesso di mettere in campo sempre maggiori strumenti e un forte spirito esperienziale che ha dimostrato la possibilità di allargare la platea di persone che potevano fruire dello SW, incidendo su nuove modalità di erogazione dei servizi

ACT - in questa ultima fase le sperimentazioni positive e le idee emerse nelle altre fasi ci hanno permesso di dare corso ad un processo codificato ed applicato, avendo la certezza che il miglioramento è stato dimostrato.

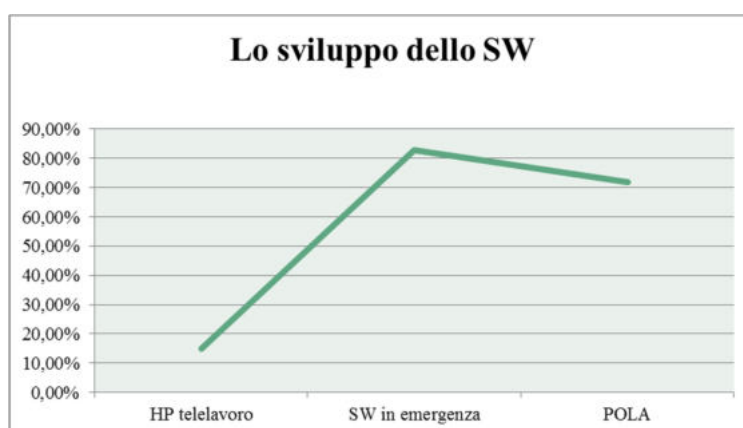
Gli aspetti su cui ci siamo incentrati fino ad oggi sono stati i seguenti:

- 1) spinta sulla digitalizzazione delle attività e resa dei servizi anche in modalità telematica;
- 2) definizione del progetto di implementazione e sviluppo dell'informatizzazione dell'Ente, valutando nuove metodologie di lavoro;
- 3) monitoraggio del lavoro svolto da fuori sede. Il sistema di monitoraggio potrà andare ad implementare il sistema di misurazione della *performance*;
- 4) monitoraggio delle procedure per la gestione degli aspetti connessi alla sicurezza sui luoghi di lavoro
- 5) definizione degli aspetti giuslavoristici e contrattuali (con la predisposizione di un contratto tipo), nonché i bisogni formativi necessari all'attivazione\gestione dello smart working o lavoro da remoto e definizione dei possibili progetti
- 6) gestione delle relazioni sindacali previste dalla vigente disciplina contrattuale, in un'ottica di scambio e non di adempimento;
- 7) adozione di una specifica disciplina regolamentare.

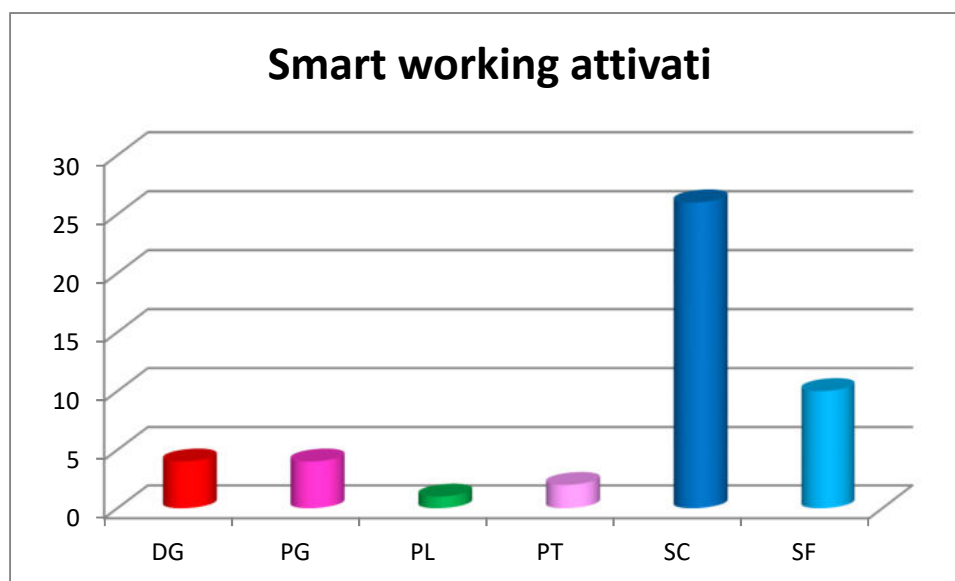
I dati del lavoro agile

L'analisi dei primi dati in nostro possesso inerenti il lavoro agile nel Comune di Paderno Dugnano può servire per evidenziare come stiamo operando e di come l'esperienza emergenziale ci abbia spinto verso l'utilizzo dello SW.

Il grafico che segue mette in luce il cambiamento dell'approccio del nostro Ente nei confronti del lavoro agile. Da una prima ricognizione effettuata la possibilità di utilizzare il lavoro agile quale strumento di organizzazione del lavoro era scarsamente sentita; l'emergenza Covid ha reso necessaria l'attivazione del lavoro agile e ciò ha avuto un effetto "terapeutico" nella nostra cultura. Abbiamo scoperto che **cambiare è possibile**, oltre che necessario, che si può diversificare l'offerta delle modalità di erogazione dei servizi; che è possibile coniugare le esigenze del personale con le esigenze degli utenti.



I diversi settori dell'Ente hanno risposto positivamente alla possibilità di attivare lo *smart work*, anche se con diverse modalità, legate alla tipologia del servizio erogato. Questa affermazione la si può evidenziare nella tabella che segue:



Un ultimo dato: è utile evidenziare i settori che ad oggi hanno autorizzato il lavoro agile al proprio personale; questo dato da l'evidenza della positività del nostro modello di lavoro e del fatto che, sicuramente spinti dal periodo emergenziale, il nostro Ente è stato in grado di rispondere ad una necessità contingente e ad un vincolo normativo con una vera e propria "rivoluzione culturale".

L'organizzazione del POLA

Il lavoro agile è previsto nel limite del 50% dell'orario di lavoro (fatte salve disposizioni *ad hoc* per particolari categorie di personale), laddove fattibile e considerando le esigenze organizzative.

Lo SW è autorizzato per specifici luoghi di lavoro, esclusivamente in ambienti *indoor* (al chiuso) e all'interno del territorio nazionale, in un luogo idoneo che consenta lo svolgimento dell'attività lavorativa in condizioni di sicurezza e riservatezza, nel rispetto delle prescrizioni legali in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, salubrità dei luoghi di lavoro ai sensi della L n. 81/2008. Il luogo di lavoro in cui svolgere lo smart working deve essere comunicato al datore di lavoro e concordato con lo stesso. Di norma il luogo dove espletare l'attività lavorativa in modalità agile è l'abitazione presso cui il dipendente è residente, ovvero è domiciliato. Ai dipendenti che effettueranno lo smart work sarà consegnata opportuna informativa sulle policy, sulle regole e modalità che caratterizzano il lavoro da remoto, nonché su aspetti di sicurezza e informatici.

L'accesso al lavoro a distanza avviene previa richiesta scritta, su apposito modulo, del dipendente interessato. Lo svolgimento del lavoro a distanza è possibile solo previa stipulazione di un apposito accordo, che dovrà rispettare i requisiti essenziali, di cui all'art. 65, c. 1 del CCNL 16.11.2022. La durata dell'accordo è di norma di 24 mesi dalla data di stipula dell'accordo; il direttore interessato può stabilire una durata superiore (per 36 mesi o senza scadenza) o inferiore a 12 mesi (ma di almeno 2 mesi).

Il Dipendente che sarà autorizzato ad effettuare lo *smart working* svolgerà la sua attività lavorativa nel rispetto della modalità e flessibilità oraria definita dal progetto che articola dettagliatamente le regole di ingaggio e di esecuzione. La programmazione nel dettaglio delle giornate dedicate allo *smart working* all'interno della settimana lavorativa, potrà avere carattere flessibile.

Le parti, nell'ambito dell'accordo individuale, individuano le fasce orarie di connessione, in funzione della verifica degli obiettivi e per assicurare la disconnessione del lavoratore/della lavoratrice. Si garantisce, in ogni caso, il rispetto della durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. La fascia di contattabilità del lavoratore che presta la propria attività in modalità agile è garantita dalle 10.00 alle 13.00, fatte salve eventuali esigenze organizzative della struttura di appartenenza. In accordo fra il direttore di settore e il lavoratore è possibile prevedere un'ulteriore fascia di contattabilità del lavoratore e precisamente dalle 14.00 alle 16.30. Dalle ore 19.30 alle 8.00, e nelle giornate della domenica e festivi si applica la fascia di disconnessione durante la quale non è richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa. Il dipendente è tenuto a rispettare il monte ore settimanale contrattualmente previsto, seguendo le regole di flessibilità definite nel progetto di riferimento e dovrà garantire la reperibilità nella fascia oraria obbligatoria individuata e specificata sempre nel documento progettuale; in caso di mancato rispetto del debito orario settimanale dovrà provvedere a giustificare l'assenza con gli opportuni istituti contrattuali, nonché ad informare il responsabile di riferimento.

Per i dipendenti che prestano la propria attività in modalità agile, fermo restando quanto previsto dagli artt. 49bis e 49ter del CCNL 2016/2018, la formazione organizzata e/o erogata dall'Amministrazione comunale sarà erogata in maniera privilegiata, laddove possibile, da remoto.

Il lavoratore/la lavoratrice è tenuto/a al rispetto delle disposizioni previste dalla normativa vigente in materia di sicurezza personale, salubrità del luogo di lavoro e riservatezza delle informazioni e dei dati trattati ed è tenuto/a ad adeguarsi agli obblighi/vincoli sopravvenuti in materia di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro che l'Amministrazione comunicherà prontamente. L'Amministrazione provvederà

ad effettuare le comunicazioni obbligatorie con le modalità previste dall'INAIL ed a denunciare telematicamente gli infortuni eventualmente accorsi durante le giornate di lavoro da remoto, previa comunicazione e trasmissione del certificato medico, o del suo identificativo, da parte dello/a *smartworker*.

Per ciascun lavoratore in smart working, in fase di autorizzazione delle giornate in lavoro da remoto, saranno definiti, in accordo tra lavoratore/lavoratrice e responsabile, obiettivi puntuali e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa.

Il Direttore, potrà revocare con congruo preavviso (almeno 30 giorni lavorativi) e con motivazione scritta, l'autorizzazione allo smart working prima della scadenza prevista in relazione a motivate ragioni tecnico/organizzative.

L'apposita regolamentazione del lavoro agile è contenuta nell'apposita appendice al regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, alla normativa vigente e alla disciplina contrattualistica in materia.

3.3 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025 – 2027

Premessa

Il piano triennale dei fabbisogni di personale (di seguito denominato anche PTFP) è finalizzato ad indicare le linee di azione che il Comune di Paderno Dugnano intende seguire in merito al reclutamento di unità personale, nel rispetto dei principi della ottimizzazione delle risorse finanziarie a disposizione e della efficiente organizzazione degli uffici, tenendo conto del riassetto organizzativo conseguente al ridimensionamento degli organici operato in applicazione della disciplina in materia di *spending review*.

La programmazione triennale dei fabbisogni, quindi, è un atto amministrativo complesso che sintetizza tutte le azioni in materia di gestione delle risorse umane che si intendano realizzare nell'arco del triennio. Sono diversi i motivi per i quali la programmazione del fabbisogno del personale ha un ruolo fondamentale nella gestione del management dell'amministrazione pubblica:

1. sulla base delle richieste dei singoli dirigenti (anche per le previsioni in merito alle cessazioni dal servizio di cui si è già a conoscenza) in merito agli obiettivi che ciascuna direzione deve perseguire. È il principale ruolo che da sempre è stato assegnato alla programmazione e che necessita di un attento e costante monitoraggio, che tenga conto anche delle novità legislative intervenute sul contenimento e la riduzione di spesa di personale, ma soprattutto in tema di limitazione sulle assunzioni.
2. le scelte effettuate hanno ovviamente effetti anche sulla spesa. È inevitabile quindi che all'interno del documento sia presente l'analisi economico-finanziaria delle scelte in tema di personale, al fine di verificare il rispetto delle norme vigenti in materia di contenimento della spesa di personale. In particolare delle disposizioni contenute nell'articolo 1 comma 557 della legge finanziaria 2007.
3. la programmazione triennale del fabbisogno non deve però limitarsi solamente a individuare i posti della dotazione organica da ricoprire a tempo indeterminato. È essenziale evidenziare le esigenze di lavoro flessibile che potrebbero manifestarsi nel corso degli anni.
4. un altro aspetto da analizzare è quello relativo al salario accessorio dei dipendenti in servizio. Tale azione non può essere gestita senza programmazione annuale e senza essere preordinati i criteri organizzativi e gestionali che solo in sede di programmazione hanno fondamento e logica.

5. la programmazione triennale legittima, inoltre, gli stanziamenti di bilancio in materia di personale. Questi ultimi, infatti, non potranno mai essere lasciati alla discrezionalità dell'ufficio finanziario o di altri uffici destinati alla programmazione finanziaria delle risorse. Sono solo le azioni presenti all'interno della programmazione triennale che giustificano gli stanziamenti sia di natura stabile e quindi riferiti alle assunzioni e alla gestione del personale a tempo indeterminato, ma anche di quelle del personale con contratti di lavoro flessibile e alle risorse destinate alla contrattazione decentrata.

La programmazione triennale è propedeutica all'organizzazione e alla disciplina degli uffici, nonché alla consistenza e alla variazione della dotazione organica, così come previsto dall'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001. Ai sensi di tale articolo l'organizzazione e la disciplina degli uffici, la consistenza e la variazione delle dotazioni organiche sono determinate in funzione dell'accrescimento dell'efficienza dell'amministrazione, della razionalizzazione del costo del lavoro, con il contenimento della spesa complessiva per il personale, della realizzazione di una migliore utilizzazione delle risorse umane, previa verifica degli effettivi fabbisogni. Nei casi in cui processi di riorganizzazione degli uffici comportano l'individuazione di esuberanti o l'avvio di processi di mobilità, l'articolo 33 del d.lgs. n. 165/2001, così come modificato dall'articolo 16 della legge n. 183/2011, stabilisce che le pubbliche amministrazioni che abbiano situazioni di soprannumero o rilevino comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla propria specifica situazione finanziaria, sono tenute ad osservare le procedure ivi previste, dandone immediata comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica.

Il documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale, oggi integrato nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) accentua la sua strategicità ma anche la sua flessibilità, tanto da divenire, come altri strumenti di pianificazione, una programmazione triennale a scorrimento annuale, laddove sia necessario apportare degli aggiornamenti, che devono in ogni caso essere elaborati valutando i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposti.

Il quadro normativo in materia di dotazioni organiche è reso più complesso dalle limitazioni stabilite in tema di costo del personale, in particolare dalle c.d. leggi finanziarie, che si ispirano al principio della riduzione della spesa del personale. Le vigenti disposizioni normative e le disponibilità finanziarie attuali, chiaramente, hanno imposto, in questi ultimi anni, limitazioni sia alle possibilità di reclutare personale sia al dimensionamento delle dotazioni organiche. Ci si è trovati ad operare in un quadro complesso e a volte frammentario, caratterizzato da una serie di disposizioni assai rigorose, tese al contenimento della spesa a qualsiasi titolo. Esse hanno inciso, a più livelli, sia sulle facoltà assunzionali degli enti locali a tempo indeterminato e determinato - che sui margini di impiego delle risorse decentrate da destinare alla remunerazione accessoria del personale.

Il perseguimento degli obiettivi prioritari dell'Ente deve necessariamente trovare ogni possibile sostegno nelle opportunità che la normativa esistente comunque offre alle amministrazioni pubbliche.

Stante il quadro sopra rappresentato, nel prossimo triennio sarà necessario completare la dotazione organica prevista attraverso l'uso dinamico di tutti gli strumenti assunzionali disponibili.

In tema di riforma della PA vanno evidenziati i seguenti elementi:

- migliore organizzazione del lavoro
- rispetto degli ambiti della legge e della contrattazione
- elevati standard nelle funzioni e servizi
- incentivazione della qualità delle performance
- efficienza del lavoro pubblico.

Il comune di Paderno Dugnano ha deciso, pur consapevole delle limitazioni normative, di delineare un piano strategico che si ponga, all'interno dei vincoli normativo/finanziari, alcune domande sul proprio scenario futuro, cercando risposte concrete per modificare la struttura professionale della propria organizzazione in un'ottica *citizen oriented*. L'obiettivo è chiaramente quello di utilizzare la programmazione delle proprie risorse umane non come semplice adempimento normativo, bensì come parte di una strategia finalizzata al raggiungimento degli obiettivi contenuti nel piano generale di sviluppo e nelle linee strategiche.

La programmazione e le politiche di gestione del personale devono essere coerenti e funzionali agli obiettivi e alle scelte amministrative, e diventa ancor più rilevante in questa pianificazione che è la prima della nuova Amministrazione comunale e che deve essere plasmata sul programma di mandato della nuova Sindaca.

L'esigenza di rispettare i vincoli normativi in materia di personale, compresi gli obblighi in tema di spesa, e l'incertezza del contesto normativo, dottrinale e giurisprudenziale non possono far venire meno la fondamentale attenzione alla funzione di programmazione del personale, al suo significato e alle sue finalità di principale leva per la realizzazione degli obiettivi dell'Ente.

Per questo la programmazione triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027 deve essere coerente con la programmazione finanziaria contenuta nel DUP e dovrà essere costantemente mantenuta, anche seguito di verifica riguardo alle risorse realmente disponibili ed ai margini di programmazione consentiti dall'effettivo *turn over*, nonché per seguire l'evoluzione del contesto di riferimento, normativo e non solo. In fase di predisposizione del bilancio l'obbligo normativo di contenimento della spesa di personale è di particolare impatto per la programmazione del fabbisogno, perché deve coniugarsi con la disponibilità di una dotazione di risorse e competenze in grado di svolgere le attività e le funzioni istituzionali e di perseguire i progetti e programmi prioritari e con il mantenimento, ove possibile, dell'insieme degli istituti attivati a seguito dei contratti decentrati sottoscritti. È proprio in questo periodo di risorse scarse e vincolate che le persone, con le loro competenze e motivazioni, fanno la differenza e massimizzare i benefici legati ad efficace ed efficiente impiego delle risorse umane diventa obbligatorio. Questo, in un contesto in cui sarà sempre più necessario investire sulla formazione di una "*carta dei valori*" comune in cui il *sapere* deve interconnettersi al *sapere fare* e al *fare sapere* in un ciclo fattuale di azioni e comportamenti quotidiani; così che il "valore aggiunto aziendale" si traduca nella capacità delle persone di percepirsi, nel lavoro e nella relazione, "valore aggiunto proprio". La programmazione del personale in tutte le sue sfaccettature non può, a nostro avviso, dimenticare l'investimento che questa Amministrazione vuole fare sul benessere del personale; programmare vuol dire anche strutturare un percorso di benessere per i dipendenti, così da rendere sempre più attrattiva la nostra amministrazione quale luogo di lavoro.

Il termine "dotazione organica" in passato era visto come un "contenitore" rigido e separato da ogni altro strumento programmatorio da cui partire per definire il fabbisogno e per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni; la sua struttura condizionava pesantemente le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate. Oggi si rende necessaria una coerenza tra il piano triennale dei fabbisogni e l'organizzazione degli uffici, da formalizzare con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti. Queste linee tendono a favorire cambiamenti organizzativi che superino i modelli di fabbisogno fondati sulle logiche delle dotazioni organiche storicizzate, discendenti dalle rilevazioni di carichi di lavoro superate sul piano dell'evoluzione normativa e dell'organizzazione del lavoro e delle professioni. L'attività di programmazione dei fabbisogni deve contemplare l'eventuale ripensamento, ove necessario, anche degli assetti organizzativi.

L'Amministrazione Comunale deve perseguire l'obiettivo di realizzare un'amministrazione moderna che sia capace di pianificare il reclutamento non secondo criteri meramente sostitutivi, di vacanze da coprire, ma in coerenza con le necessità reali, attuali e all'occorrenza future, nonché con le presenti

linee di indirizzo. Programmare il fabbisogno del personale non vuol dire vedere di quante persone abbiamo bisogno **OGGI**, ma dove vorremo posizionare la nostra Amministrazione **FRA 5 ANNI**.

La centralità del PTFP (all'interno del PIAO), quale strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, è evidente. Il PTFP diventa lo strumento programmatico, modulabile e flessibile, per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione. La sua centralità è anche evidenziata dal fatto che non solo la mancata adozione, ma anche la sola mancata comunicazione, entro trenta giorni dall'adozione, comporta il divieto alle amministrazioni di procedere alle assunzioni.

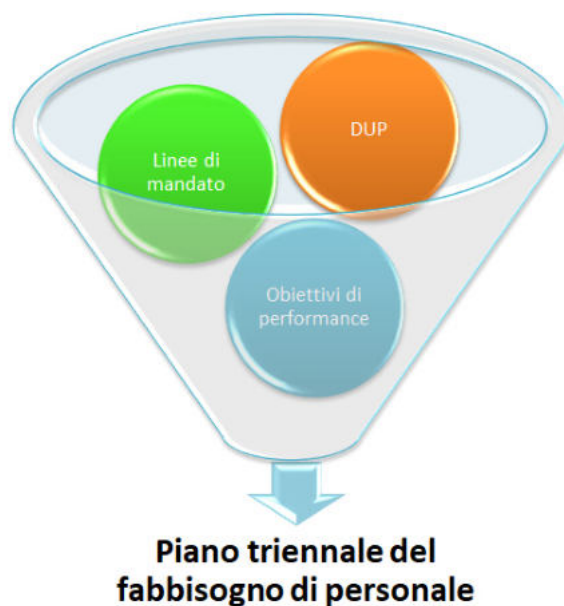
L'art. 33, comma 2, del D. L. 30 aprile 2019 n. 34, nel testo risultante dalla legge di conversione 28 giugno 2019 n 58, e ss.mm.ii., ha apportato significative modificazioni alle facoltà assunzionali dei Comuni, stabilendo che ora *“i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione”*. Il legislatore ha, dunque, introdotto per i comuni una disciplina delle assunzioni del personale basata sulla *“sostenibilità finanziaria”* della spesa stessa, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti. Su questo argomento sono intervenute la Corte dei Conti, con le delibere della Sezione Controllo Emilia Romagna (delib. n. 32/2020/PAR) e della Sezione Controllo Lombardia (delib. n. 74/2020/PAR) evidenziando come si tratti di una diversa regola assunzionale con la quale viene indirettamente sollecitata la cura dell'ente nella riscossione delle entrate e la definizione con modalità accurate, del FCDE stabilisce una diversa modalità di calcolo dello spazio assunzionale dell'ente, facendo riferimento ad un parametro finanziario, di flusso, a carattere flessibile”.

Va ricordato che il Decreto attuativo della Presidenza del Consiglio dei ministri Dip. Funz. Pubbl., adottato il 17 marzo 2020, ha individuato i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, ed ha individuato le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia. Tale il valore soglia applicabile alla nostra classe demografica è pari al 27% e che il valore del rapporto tra spesa del personale 2023 e media delle entrate (triennio 2021-2023) al netto del FCDE 2023 posiziona il nostro Ente su un valore del **26,89%** come risulta dalla delibera del C.C. n. 34 del 18/4/2024 (allegato 3 - Rendiconto).

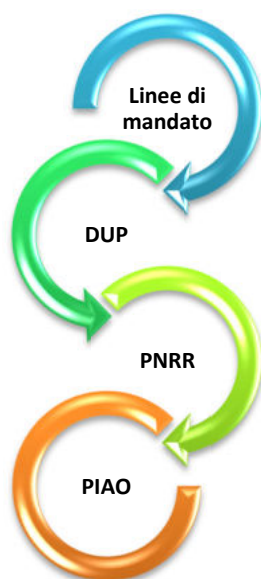
La “nuova” programmazione triennale dei fabbisogni delle risorse umane è un atto con forti contaminazioni da parte di altri documenti programmatori, ma è a sua volta un documento altamente “contaminante”.

La scelta sulla struttura organizzativa non può prescindere dalle professionalità che si posseggono, ma quest'ultime non possono prescindere dagli obiettivi che un'amministrazione si pone. Per questo motivo è fondamentale individuare i documenti con i quali il nesso è causale.

La prima analisi non può che legarsi alla parte finanziaria. La programmazione del personale è una programmazione che dipende dalle risorse finanziarie disponibili, ma che vincola le stesse in modo stabile e duraturo.



Il fabbisogno non può non interfacciarsi con i documenti che contengono gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel breve e nel lungo periodo.



Nell'analisi del fabbisogno di personale non è possibile effettuare valutazioni focalizzando l'attenzione e l'interesse solo su una "tematica", poiché se è vero che le disponibilità di risorse economiche sono un elemento fondamentale per l'analisi del fabbisogno e per il raggiungimento degli obiettivi, è altrettanto vero che **senza le persone che pensano, organizzano, producono, non è possibile raggiungere i risultati attesi**. Questa scelta non vuole ovviamente snaturare l'aspetto aziendale della gestione del personale, ma al contrario cercare di investire in una vera e propria *people strategy*.

L'analisi effettuata si è, per questo motivo, orientata su 4 aspetti, il cui dettaglio è anche delineato nel piano che sarà approvato con il DUP, cui integralmente si rimanda:

1. **qualitativo** – cioè la presenza di risorse umane in possesso di un'adeguata competenza
2. **quantitativo** – ovvero le risorse umane necessarie

3. **economico/finanziario** - in una logica di contenimento della spesa di personale nei vincoli esistenti e di costante monitoraggio dei vincoli imposti dal bilancio e dalla c.d. “capacità assunzionale”.
4. **organizzativo** interdipendenze delle strutture, delle relazioni, delle linee produttive e delle verifiche.

Nella predisposizione del PTFP è fondamentale riflettere sulla “scelta” delle professionalità e sulle competenze necessarie a garantire servizi e attività di qualità nella nuova visione di un comune che aspira ad essere protagonista della propria comunità, capace di semplificare i rapporti con i cittadini e gli operatori economico-sociali e di cogliere le aspirazioni della società civile e trasformarle in bisogni soddisfatti.

Acquista, infatti, sempre più significato il concetto di “professionalità”, focalizzandosi sulla detenzione di competenze importanti e necessarie per guidare l’ente nel processo di crescita e sviluppo. Le professionalità privilegiate dovranno tendere ad una maggiore strategicità e professionalità, per conseguire obiettivi di miglioramento delle prestazioni e dei servizi. Dovranno essere privilegiate le figure altamente professionali, in grado di supportare l’organizzazione nella gestione del cambiamento, di creare reti di contatto con gli operatori del territorio, di gestire ed implementare i servizi al cittadino. Al tal fine, nelle dimensioni del valore finanziario della dotazione, è stata fatta specifica valutazione e in ordine a figure inquadrare nell’area dei funzionari con particolare riferimento alla transizione digitale, alle professioni e competenze professionali specifiche per l’implementazione d’innovazioni legislative o di *policy*, che hanno grande impatto sulla PA (CAD, Piano triennale per l’informatizzazione, Piano delle infrastrutture tecnologiche, servizi on line, eventuale figura interna dell’RPD), nonché a quelle necessarie alla programmazione e gestione di interventi sociali nel territorio comunale, rafforzando la necessità di decodificare e rispondere ai sempre maggiori bisogni della città.

Al fine di assicurare la maggior corrispondenza fra famiglie professionali esistenti e nuovi ruoli necessari per assicurare la *mission* dell’ente si dovrà proseguire nella rilettura delle famiglie stesse, focalizzando l’attenzione sulle competenze trasversali e quelle tecnico-specifiche necessarie.

La pandemia, e la conseguente crisi economica, hanno spinto l’UE a formulare una risposta coordinata con il lancio a luglio 2020 del programma *Next Generation EU* (NGEU). Il NGEU intende promuovere una robusta ripresa dell’economia europea all’insegna della transizione ecologica, della digitalizzazione, della competitività, della formazione e dell’inclusione sociale, territoriale e di genere. In questo contesto si innesta la riforma italiana della Pubblica Amministrazione, resa necessaria dello sviluppo in un’ottica moderna della gestione delle attività e dell’erogazione dei servizi.

La riforma ha evidenziato il nuovo “ABC” della pubblica amministrazione: **Accesso, Buona amministrazione, Capitale umano, Digitalizzazione**. La pubblica amministrazione, così come è strutturata, ha grosse criticità nel progetto di rilancio del Paese perché il capitale umano è carente in termini quantitativi e mancano le *skill* necessarie. E proprio sul capitale umano che la riforma segna la necessità di una forte accelerazione nel cambiamento. L’investimento deve essere fatto sia sul reclutamento di personale competente e motivato, sia sulla riqualificazione delle risorse umane già presenti.

Nei prossimi anni anche il nostro comune sarà impegnato su più fronti in materia di personale, da un lato con un nuovo piano di reclutamento e dall’altro mettendo in atto processi di *reskilling*³ e *upskilling*⁴ per il personale già in servizio.

3 Reskilling - Sviluppo di abilità significativamente differenti per far sì che una persona sia in grado di ricoprire un ruolo diverso

4 Upskilling - sviluppo di competenze aggiuntive che aiutano a rendere una persona più efficace e qualificata nel suo ruolo attuale.

Bisogna avere il *know how* giusto per valorizzare le migliori risorse, per valutare le nuove competenze, per creare percorsi di sviluppo che lavorino sulla contaminazione dei saperi. Per attrarre nuovi talenti è fondamentale che ci sia un progetto valido, con un *asset* valoriale chiaro e con un buon investimento su possibili forme di welfare aziendale. Investire nel welfare non vuol dire semplicemente dare benefit ai dipendenti, ma al contrario creare forme di forte attrattività del nostro Ente nel mercato del lavoro; gli interventi sul benessere spaziano da forme di conciliazione del tempo (di lavoro e personale), alla formazione, a incentivazioni economiche, all'investimento sulle competenze.

Si rimanda per la parte economico-finanziaria ai pareri del Collegio dei Revisori dei Conti anche in ordine alla sostenibilità finanziaria del nuovo fabbisogno, acquisiti in sede di approvazione del Documento Unico di Programmazione, con deliberazione di Consiglio Comunale n. 81. del 16/12/2024..

Un ultimo aspetto da analizzare per la costruzione del nuovo fabbisogno del personale è quello organizzativo. Questa è la dimensione in cui si creano le condizioni di realizzabilità degli obiettivi. E' il cuore della politica delle risorse umane e deve svilupparsi nella logica di **dare un valore a tali risorse, considerandole un elemento distintivo di quest'organizzazione rispetto alle altre.**

Viene dunque affidata alla nostra capacità e responsabilità l'individuazione concreta e in crescita delle professionalità occorrenti al raggiungimento dei fini istituzionali, con il solo limite del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica. La "dotazione organica" passa da un prodotto industriale ad un vero e proprio lavoro sartoriale, cucito esclusivamente sulla nostra organizzazione.

Per questo motivo, nella costruzione del fabbisogno per il prossimo triennio, si dovrà ricordare che la *mission* aziendale è quella di creare un'organizzazione capace di esprimere valori aziendali forti e condivisi, avere chiarezza di ruoli e relazione interdipendenti e interfunzionali, essere molto flessibile nelle strutture, snella, sostenuta da un forte spirito di adattamento progressivo alle nuove esigenze, capace di effettiva integrazione per il raggiungimento degli obiettivi e il soddisfacimento dei fini dell'ente e di promuovere efficaci azioni di semplificazione e sburocratizzazione delle procedure e delle relazioni con i propri *stakeholders*.

Il successo di un'azienda come la nostra dipende sempre dall'organizzazione delle persone che vi lavorano e dalle strategie collegate per generare nel personale attivo un forte senso di appartenenza. La gestione non adeguata delle risorse umane potrebbe rallentare o limitare il successo e lo sviluppo del nostro ente; un'organizzazione con all'interno una buona percentuale di " collaboratori giusti", al contrario, ha infinite probabilità di riuscire più rapidamente nel suo intento.

La nostra amministrazione ha raggiunto oggi il grado di maturazione necessaria a comprendere che l'organizzazione delle risorse umane, in ogni suo aspetto, è un punto di forza. L'investimento nella formazione del Personale non è un puro costo aziendale, bensì un investimento nel miglioramento delle competenze.

Un nostro obiettivo sarà quello di andare verso la riduzione degli adempimenti burocratici non obbligatori e la semplificazione di quelli obbligatori, anche al fine di alleggerire le strutture organizzative impegnate, ancora oggi, in processi lavorativi ridondanti, e non diretti al cuore dei servizi da produrre e garantire. Dobbiamo fare in modo che la nostra organizzazione investa su attività con valore aggiunto; **il valore viene definito dal cliente/utente/cittadino.** L'esamina di ogni processo ci permetterà (o quanto meno ci potrà dare maggiore consapevolezza cognitiva), di migliorare e individuare le attività a valore aggiunto, separandole da quelle prive di valore aggiunto e non necessarie. In quest'ottica la dotazione organica diventa una "fotografia dinamica" del personale che deve essere presente per garantire le attività. La semplificazione dei processi aziendali permette di eliminare i "passaggi di scrivania" inutili e dispendiosi (in termini di costi, di tempi e di moltiplicazione di possibili errori)

Le direttive per la creazione del nuovo piano

Si riportano di seguito le direttive integrative per favorire la corretta ed efficace definizione ed attuazione del piano.

Copertura dei posti a tempo indeterminato

Nel rispetto delle procedure previste dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e delle quote di risorse destinate al reinvestimento in termini di occupazione entro i limiti delle previsioni di spesa iscritte nel bilancio di previsione annuale e pluriennale 2025-2027 ed attribuite con il piano esecutivo di gestione di ciascuno dei predetti esercizi, nonché delle normative in tema di assunzioni negli enti locali, si provvederà alle necessità di personale secondo i seguenti criteri:

- copertura dei posti inseriti nel fabbisogno triennale delle risorse umane 2025-2027, anche attingendo a graduatorie di altri Enti, considerando, oltre alla puntuale verifica di tutte le condizioni indicate da norme di legge ai fini dell'avvio delle procedure di assunzione;
 - che non vi siano eccedenze di personale dichiarate dai direttori di settore, in ordine alle risorse umane assegnate, con profili professionali analoghi o compatibili con quelli da reclutare;
 - l'effettiva disponibilità di risorse finanziarie negli strumenti di pianificazione finanziaria a copertura degli oneri derivanti dalle assunzioni pianificate, con la verifica del rispetto dei vincoli finanziari imposti per le assunzioni;
 - valutazione della opportunità di attivare procedure di mobilità fra enti, al fine di acquisire specifiche competenze o professionalità già formate;
 - l'esperimento delle procedure in tema di mobilità interna, ove possibile e praticabile ai sensi della vigente disciplina interna all'ente;
- copertura dei posti che si rendono vacanti nel corso del triennio 2025-2027 a seguito di cessazioni a qualunque titolo del personale avviene esclusivamente, nel limite massimo delle risorse destinate, per ciascun anno, al reinvestimento diretto per l'occupazione interna; alla luce della vigente normativa, come già descritto nei paragrafi precedenti, il limite risulterà variabile e dovrà essere verificato in occasione della copertura dei posti vacanti.

La Giunta comunale si riserva ogni decisione in merito alle modalità di assunzione dei dirigenti, sia mediante contratti sia a tempo indeterminato, che a tempo determinato, anche con contratti stipulati ai sensi dell'art. 110, comma 1, del Dlgs n. 267/2000, ove le norme vigenti, il contingente previsto dalla normativa e le risorse finanziarie disponibili lo consentano.

Particolare cura dovrà essere assicurata nella "scelta" delle professionalità necessarie a garantire servizi e attività di qualità nella nuova visione di un comune che aspira ad essere protagonista della propria comunità, capace di semplificare i rapporti con i cittadini e gli operatori economico-sociali e di cogliere le aspirazioni della società civile e trasformarle in bisogni soddisfatti. Si dovrà porre attenzione, nell'individuazione delle professionalità e nello svolgimento delle selezioni, alle misure che la vigente normativa dispone in tema di rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni e di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

Con particolare riferimento alla figura professionale degli educatori di asilo nido (inquadri nell'Area degli Istruttori) si evidenzia che le attuali scoperture previste in dotazione, e necessarie a mantenere gli *standard* per il funzionamento dei nidi comunali, saranno coperte nel biennio citato 2025-2026, con personale educativo previsto nell'appalto in essere inerente la gestione dei servizi educativi (salvo la copertura di una posizione prevista con assunzione in ruolo nel 2025). La scelta di utilizzare questa tipologia di copertura del servizio nido è finalizzata: a) a impiegare ogni strumento che consenta di contemperare la necessità di assicurare servizi efficienti con il rispetto del valore soglia per la spesa di personale, che per gli Enti appartenenti alla nostra classe demografica risulta essere pari al 27%, come è stato ben illustrato in premessa; b) a garantire, la sostenibilità economica (e il rispetto della capacità assunzionale dell'Ente) del rapporto di lavoro di 2 assistenti sociali nell'area della prevenzione, tutela

e della fragilità. A concorrere al mantenimento degli equilibri va rilevato la “neutralità” dell’assunzione di un’assistente sociale per effetto di quanto previsto dall’art. 1, co, 797 e sgg. Della L. n. 178/2020.

Comando di personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni e verso altre PA

Il direttore delle risorse umane, nel rispetto delle procedure previste dal Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi e delle quote di risorse disponibili, nonché delle normative in tema di assunzioni negli enti locali, potrà attivare l’istituto del comando per il personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni propeedeutica all’immissione definitiva in ruolo.

Al personale eventualmente comandato presso il nostro Ente potrà essere riservata la precedenza nelle assunzioni in ruolo, laddove la valutazione sia positiva.

Va evidenziato che a partire dall’anno 2018 è stato utilizzato, anche nel nostro Ente, l’istituto dell’applicazione di un agente di Polizia Locale alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Monza per un periodo di due anni, ai sensi dell’art. 5, c. 2, del D.Lgs. 28 luglio 1989, n. 271. Tale istituto potrà essere rivalutato dopo la scadenza dell’applicazione in corso, compatibilmente con le esigenze organizzative del Comune di Paderno Dugnano, in un’ottica di stretta collaborazione con gli uffici giudiziari del territorio.

Reclutamento di giovani nella pubblica amministrazione

Il direttore delle risorse umane, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti, può attivare, entro il 31/12/2026 e nel limite del 10% delle facoltà assunzionali, procedure selettive dedicate al reclutamento dei giovani, come previsto dall’art. 3ter del D.L. n. 44/2023.

I contratti potranno essere attivati sia con giovani laureati con contratto di apprendistato, sia attraverso apposite con contratto di formazione e lavoro per giovani fino a 32 anni

Questa facoltà è riconosciuta in deroga a quanto previsto dalla normativa vigente in materia di ricorso a forme di lavoro flessibile da parte delle P.A. e ai relativi limiti di spesa, di cui, rispettivamente, all’articolo 36, comma 2, del D.Lgs. 165/2001 e all’articolo 9, comma 28, del D.L. 78/2010.

Contratti con rapporto di lavoro flessibile

Al fine di dare compiuta attuazione a quanto in precedenza evidenziato in termini di riduzione del peso della spesa del personale sul complesso delle entrate correnti dell’ente, anche per le assunzioni a tempo determinato e l’attivazione delle altre forme flessibili di lavoro, quali il lavoro temporaneo e le collaborazioni coordinate e continuative, si procederà ad una riduzione delle risorse.

La direzione delle risorse umane è autorizzata sin da ora a determinare una previsione di spesa adeguata al mantenimento del contratto a tempo determinato e parziale per due posti di collaboratore a tempo parziale dello staff del Sindaco, ex art. 90 D.Lgs. n. 267/2000; per ulteriori necessità e nel rispetto del limite massimo dalla vigente normativa,⁵ annualmente si definirà la quota di risorse effettivamente disponibili per tali finalità.

La direzione delle risorse umane è autorizzata sin da ora a determinare una previsione di spesa per la copertura di una figura dirigenziale con contratto stipulato ai sensi dell’art. 110, comma 1, del Dlgs n. 267/2000, laddove non si valuti la necessità di stipulare un contratto a tempo indeterminato di area tecnica, per la direzione del settore Pianificazione del Territorio e il raggiungimento degli obiettivi connessi all’esecuzione del PGT e alla rilettura dei bisogni del territorio in termini urbanistici

È chiaro che, al di fuori delle figure di cui ai paragrafi precedenti, i rapporti di lavoro di tipo flessibile non sono prevedibili. L’analisi fatta dimostra che mediamente nel nostro ente nell’ultimo quinquennio

⁵ Art. 9, comma 28 del D.L. 31.5.2010, n. 78 e s.m.i.

sono stati stipulati pochi contratti di lavoro a tempo determinato e legati alla necessità di sopperire carenze di personale (legate alla maternità o ad aspettative personali) in diverse aree dell'Ente.

Entro i limiti delle disponibilità finanziarie, sono ammesse spese per la presente tipologia di contratti esclusivamente in presenza di:

- sostituzione di personale assente per cui sia dimostrata la necessità di intervento sostitutivo e a patto che per l'assenza il lavoratore non percepisca, o lo percepisca in misura ridotta, il trattamento economico, che sarà pertanto utilizzato per finanziare la relativa sostituzione;
- sostituzione di assistenti sociali e, ove non si possa agire con strumenti diversi, di educatori di asili nido.

Non sono ammesse attivazioni di contratti di lavoro flessibile per sopperire a carenze di organico stabili; per i picchi di attività si procederà ad attivare tali contratti solo in presenza di dimostrata necessità e delle risorse finanziarie adeguate definite nei documenti di pianificazione annuale. Particolare attenzione sarà posta ai casi in cui in uno stesso servizio si abbiano contemporaneamente più dipendenti assenti per maternità o aspettative/congedi di lunga durata; in questi casi si potrà valutare positivamente la sostituzione del personale assente al fine di assicurare il corretto svolgimento delle attività e l'efficienza nell'erogazione dei servizi.

Riserva al personale interno di una quota dei posti messi a concorso

Nel corso del triennio l'Amministrazione comunale valuterà la possibilità di riservare il 50% dei posti messi a concorso al personale interno, come previsto dall'art. 52, comma 1 bis, del D.Lgs. n. 165/2001, ai sensi del quale «*Le progressioni fra le aree avvengono tramite concorso pubblico, ferma restando la possibilità per l'amministrazione di destinare al personale interno, in possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno, una riserva di posti comunque non superiore al 50 per cento di quelli messi a concorso*».

La scelta di coprire i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni, è effettuata in un'ottica di natura valoriale ed esperienziale, che vuole riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze dell'Amministrazione.

Progressioni fra aree funzionali

In applicazione e nel rispetto dei vincoli di cui all'art. 52, comma 1-bis, con particolare riferimento al penultimo periodo, del D.Lgs.n.165/2001, al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza, il vigente CCNL 16/11/2022 per il personale dipendente del comparto funzioni locali, agli articoli 13 e 15, ha regolamentato l'istituto della progressione fra aree. Fino al 31 dicembre 2025 la progressione tra le aree può aver luogo con procedure valutative cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella allegata Tabella C dello stesso CCNL 16/11/2022; a partire da tale data la progressione, limitata al 50% delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, avverrà con procedura comparativa. I criteri generali sono oggetto di un confronto con le parti sindacali.

Anche su questa materia è intervenuta la contrattazione nazionale. Il nuovo CCNL, sottoscritto il 16/11/2022 all'art. 15 prevede, infatti, che ai sensi dell'art. 52, comma 1-bis del D.lgs. n. 165/2001, fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, gli Enti disciplinano le progressioni tra le aree tramite procedura comparativa basata:

- sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, o comunque le ultime tre valutazioni disponibili in ordine cronologico, qualora non sia stato possibile effettuare la valutazione a causa di assenza dal servizio in relazione ad una delle annualità;
- sull'assenza di provvedimenti disciplinari;
- sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno;
- sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.

Per l'anno 2025 varranno ancora le regole della procedura transitoria disciplinata dall'art. 13, commi 6 e 7 del CCNL del 16/11/2022 e i criteri, condivisi previo confronto con le parti sindacali conclusosi positivamente in data 26/07/2023, per l'effettuazione delle procedure sulla base degli elementi di valutazione specificamente individuati dall'art. 13, c. 7 del CCNL succitato.

Per l'effettuazione delle procedure di cui al comma 6 dell'art. 13 del CCNL 2019-2021 sono ammessi, per tipologia di procedura, i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti di accesso, di cui alla tabella di corrispondenza C del CCNL 16/11/2022.

L'effettuazione delle procedure stesse è effettuata sulla base dei seguenti elementi di valutazione:

- a) esperienza maturata nell'area di provenienza, anche a tempo determinato - 25%;
- b) titolo di studio - 20%;
- c) competenze professionali acquisite nei contesti lavorativi e le abilitazioni professionali - 55%.

Nel merito va rilevato che le risorse, laddove non interamente utilizzate nell'esecuzione del precedente PTFP, di cui all'art. 1, comma 612 della L. n. 234/2021, in quanto risorse attribuite alla contrattazione collettiva il cui utilizzo è limitato alla fase transitoria di prima applicazione del nuovo sistema di classificazione professionale (31/12/2025), saranno integralmente utilizzate alle progressioni verticali. Resta fermo che l'utilizzo di risorse aggiuntive rispetto allo 0,55% del monte salari 2018, per le procedure di progressioni tra le aree, configurandosi come utilizzo di facoltà assunzionali, potrà essere fatto nella misura massima del 50% del fabbisogno delle assunzioni effettuate nell'annualità 2025 nel rispetto di quanto previsto dall'art. 52, comma 1-bis del D.Lgs n. 165/2001. Una volta definito l'assetto organizzativo, verrà aggiornato il Piano Triennale dei Fabbisogni 2025-2027 allineandone la dotazione, laddove ci siano profili che hanno la necessità di essere reinquadrati.

L'Amministrazione Comunale valuta positivamente la possibilità di riservare dei posti alle progressioni fra le aree.

A livello previsionale, l'istituto delle progressioni "verticali" come da confronto con le parti sindacali, sarà di norma utilizzato per:

1. ulteriore inquadramento del personale appartenente all'area degli operatori esperti nell'area degli istruttori e suddivisa per famiglia professionale, mettendo il posto di provenienza in esaurimento;
2. in caso di vacanza del posto nell'area dei Funzionari e previa valutazione da parte del dirigente del settore interessato
3. inquadramento del personale nell'area dei Funzionari per gli Istruttori che possano essere collocati nelle funzioni svolte nei profili di professional, come definiti nel nuovo inquadramento professionale.

Le figure dovranno essere previste nella dotazione, mettendo il posto di provenienza in esaurimento, laddove il bisogno sia determinato successivamente all'approvazione del PIAO si dovrà provvedere alla revisione della dotazione.

Nel triennio 2025-2027, previa analisi organizzativa da parte delle direzioni, saranno possibili progressioni dall'area degli Istruttori a quella dei Funzionari mettendo il posto di provenienza in esaurimento.

Sostituzione dei posti vacanti di operatore esperto area amministrativa con posti di istruttore amministrativo

Come evidenziato nella parte relativa all'analisi del fabbisogno sotto l'aspetto quantitativo, nel corso del triennio 2025-2027 si provvederà a sostituire, per l'area amministrativa, automaticamente il personale amministrativo appartenente all'area di operatore esperto, un volta cessato, con posti dell'area di istruttore; questa scelta va nell'ottica di rafforzare sempre maggiori competenze in grado di supportare lo sviluppo del Comune di Paderno Dugnano. Per l'attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale si applica quanto disposto dall'art. 17 - c. 1bis - del D.L. 30/12/2019, n. 162. L'automatica trasformazione e il conseguente fabbisogno nella nuova Area degli istruttori concorre in

misura contestuale alla quantificazione del fabbisogno, anche nell'ottica del calcolo della quota del 50% dei posti disponibili da destinare all'esterno.

Analisi finali

Analisi sul dimensionamento delle strutture di supporto all'organizzazione e sulle dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza non generale

Il comune deve analizzare, pur nel rispetto della propria autonomia, il proprio assetto organizzativo al fine di snellire le strutture burocratico-amministrative, adeguandole alle esigenze dell'Ente con un'attenzione particolare alle attività progettuali e alle sfide contenute nel nuovo programma di mandato dell'Amministrazione e nel PNRR. Ai fini della valutazione dell'impatto delle strutture di *staff* rispetto a quelle di *line* si è ritenuto opportuno effettuare una ricognizione per verificarne il parametro di riferimento e il suo equilibrio in una organizzazione comunque complessa come quella di Paderno Dugnano. Si è pertanto rilevato, mediante criteri che considerano le funzioni miste,⁶ che il parametro del nostro comune si assesta, nell'ambito del nuovo fabbisogno attorno al 14,75%. Lo stesso può considerarsi soddisfacente alla luce di una indicazione del legislatore, riferita alle amministrazioni centrali dello Stato, di un parametro per le funzioni di supporto pari al 15% del totale delle risorse previste nell'organizzazione. Questo parametro costituisce una spia per valutare almeno il percorso prefissato di garantire maggiori risorse umane ai servizi di *line*. Questa progressiva riduzione del peso dei servizi di *staff* è già in atto e le condizioni organizzative che l'hanno resa possibile non sono tuttavia indolori e richiedono un presidio costante per la complessità che ne deriva; molto spesso infatti, nei momenti di criticità economica, si orientano correttamente le risorse alla produzione, senza considerare che in realtà la stessa linea produttiva può entrare in crisi da un eccessivo depauperamento della linea di supporto. Si aggiunga altresì che la normativa degli ultimi anni è intervenuta pesantemente nell'imporre nuove attività di progettazione, monitoraggio e rendicontazione (basti pensare al PNRR e all'anticorruzione/trasparenza) tipicamente attribuite ai servizi di *staff* dell'ente, interrompendo in tal modo la naturale e lenta discesa del parametro suddetto. I risultati della analisi svolta internamente sono riscontrabili dal prospetto allegato "D".

Con riferimento alle posizioni dirigenziali si deve evidenziare che il Comune di Paderno Dugnano ha mantenuto l'organico invariato rispetto al precedente fabbisogno. L'analisi sviluppatasi in sede di elaborazione dell'attuale fabbisogno evidenzia che la scelta di portare a 5 le posizioni dirigenziali ha permesso di assicurare il perseguimento dalle opportunità concesse dal PNRR e al PGT. E' necessario, infatti, mantenere l'organizzazione interna più aderente alle nuove sfide che sia l'attuale normativa che la nuova Amministrazione comunale impone: gli obiettivi pluriennali attivati (i nuovi strumenti programmatori sia in campo finanziario che in tema di risorse umane, la necessità di riorganizzare la struttura informatica del Comune di Paderno Dugnano, la redazione del nuovo PGT, le progettualità legate alla prevenzione e all'inclusione), la progettualità legata al PNRR e alla rigenerazione urbana, nuovi obiettivi da strutturare per il raggiungimento delle finalità individuate nelle linee del programma di mandato, con particolare attenzione all'ascolto e alla partecipazione della cittadinanza; temi questi su cui l'Amministrazione sta impegnando risorse professionali interne, che dovranno essere in grado di gestire l'intero ciclo che va dalla progettazione alla gestione/conduzione degli interventi. Questi obiettivi rendono opportuna e necessaria la creazione di una struttura organizzativa del nostro comune in grado di rispondere alle nuove sfide e impongono un costante aggiornamento funzionale dell'organizzazione, anche con riferimento alle figure apicali dell'Ente. Nel triennio in questione la struttura organizzativa, in maniera flessibile e adattativa alle nuove opportunità, dovrà essere capace di rispondere e vincere la sfida che il PNRR e l'attuazione del PGT impongono.

⁶ Non tutti i servizi comunali tipicamente di *staff* svolgono funzioni esclusivamente per l'organizzazione interna, ma molto spesso hanno una connotazione più mista in cui si trovano sia attività di supporto che quelle di *line* a favore dei cittadini e degli operatori. Per questo motivo la valutazione interna è partita dalla scissione delle due attività su ciascun servizio di *staff* secondo un peso percentuale.

Definizione dei profili professionali specifici

Il nuovo testo dell'art. 6-ter, comma 1, del d.lgs. 165/2001 prevede che le linee di indirizzo per i fabbisogni di personale, oltre ai fabbisogni prioritari o emergenti, contengano *“nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione”*.

Anche il nostro Ente è costantemente impegnato a valutare quali profili professionali specifici e nuovi debbano essere inseriti nel fabbisogno del personale; le sfide del PNRR, la transizione digitale ed ecologica e lo sviluppo di progettazione sociale rendono necessario il rinnovamento delle competenze da inserire in diversi servizi, sia a tempo determinato che indeterminato. Questa scelta potrà essere attuata con l'individuazione di *“professional”* (famiglia professionale già presente nel nostro sistema di classificazione e valutazione) con competenze specifiche.

Riqualificazione del personale e percorsi di carriera

Nell'ultimo ventennio il comune ha investito molto in piani formativi volti ad aumentare lo sviluppo professionale delle risorse umane; questa propensione di investimento, per anni, è stata fortemente condizionata da vincoli di spesa complessivi imposti al comune sia per il rispetto del patto di stabilità interno sia per effetto dei cosiddetti *“tagli lineari”*, uno dei quali ha inciso proprio sulla formazione del personale limitando la spesa al valore del 50% dell'impegnato nell'esercizio 2009. Le risorse oggi utilizzate sono state destinate a progetti formativi a 360°: dall'aggiornamento tecnico-specialistico, ad interventi sui ruoli, dallo sviluppo delle competenze digitali, a quello relativo a comportamenti, relazioni e crescita della cultura organizzativa. A questa formazione, negli anni si è aggiunta quella c.d. obbligatoria. I principali ambiti di intervento in questa tipologia di interventi formativi sono la sicurezza sul lavoro, anticorruzione, sviluppo delle competenze informatiche, *privacy* e trasparenza. Un notevole sforzo ha interessato la formazione per particolari profili professionali (quali tecnici abilitati, assistenti sociali, educatori, avvocatura civica) per i quali la formazione continua e annuale è necessaria per il mantenimento dell'abilitazione professionale.

Già a partire dal 2021, oltre alla competenza c.d. tecnica e obbligatoria, si è dato spazio ad interventi formativi che valorizzino le professionalità esistenti e inneschino processi *reskilling* e *upskilling*.

Fino al 09/09/2024 è stata erogata formazione per più di 213 dipendenti, che hanno partecipato a 74 corsi di formazione. Un particolare rilievo va dato alla formazione offerta gratuitamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica (la piattaforma Syllabus) in materia di competenze digitali, appalti e competenze trasversali, che potrà essere seguita da tutti i dipendenti. L'esperienza effettuata in periodo emergenziale ha spinto l'amministrazione ad utilizzare la formazione a distanza; il riscontro da parte dei dipendenti è stato positivo, poiché ha permesso a molti di loro di partecipare a percorsi formativi, sia tecnici che di natura trasversale. Altro rilievo è quello della partecipazione ai percorsi di alta formazione di Valore PA, che permettono ad un numeroso cospicuo di dipendenti di partecipare a percorsi formativi molto strutturati e di alto livello.

Come evidenziato nel paragrafo relativo alla nostra organizzazione, il nostro Ente *“sta progressivamente invecchiando”*. Questa situazione comporta delle criticità, legate alle possibili limitazioni che il lavoro può comportare, anche con prescrizioni del Medico Competente. Va evidenziato, in particolare, che l'andamento delle inidoneità e/o limitazioni alle attività tipicamente ascritte al profilo professionale di appartenenza del personale operante nei servizi educativi e nel magazzino si è innalzato negli ultimi anni, comportando in tal modo delle criticità organizzative. Il numero dei lavoratori che, per ragioni di salute e di sopravvenuta inidoneità permanente alle mansioni certificata dal Medico Competente, non può più operare all'interno dei servizi è in crescita. Una possibile modalità di risoluzione di questo problema consiste nel trasferimento del dipendente ad altra mansione, attraverso uno specifico percorso formativo di sostegno. Nel prossimo triennio si dovrà dare priorità nell'inquadramento nei profili amministrativi e nella copertura dei posti vacanti alle eventuali inidoneità alla mansione certificate dal Medico Competente, che pur non rendendo inidoneo a

qualsiasi lavoro il dipendente, ne limiti o impedisca lo svolgimento del profilo ricoperto. Per il prossimo triennio l'intervento formativo dovrà, conseguentemente, essere strutturato anche per supportare il ricollocamento di persone, che per problemi di salute o inabilità alla mansione attualmente ricoperta devono essere "ricollocati" attraverso la creazione di percorsi professionali per il personale interno e nei limiti delle normative in vigore.

In tema di sviluppo di carriera, andrà monitorato il percorso del precedente triennio sugli istituti contrattuali legati al sistema delle progressioni economiche all'interno delle categorie, all'interno dell'orizzonte tracciato dall'articolo 23, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009 e dal vigente CCNL.

Più in generale, nel 2025-2027, andranno ancor meglio declinate le azioni e gli interventi di supporto e valorizzazione per il personale dell'Ente, con particolare attenzione agli interventi formativi previsti dell'ente dal Piano Formativo. Su questo, con cadenza almeno annuale, andrà fatto un monitoraggio attento sulla capacità realizzativa dell'ente di "soddisfare" il bisogno formativo espresso in sede di formazione e redazione del Piano.

Sostituzione del personale cessato, eccedenze di personale

Il piano del fabbisogno delle risorse umane non è più un semplice elenco numerico di persone necessarie all'organizzazione, bensì un ragionamento sulle professionalità richieste per l'erogazione di attività e servizi, che non può prescindere dal considerare l'aspetto correlato alla eliminazione di talune posizioni professionali che oggi non rispondono più a criteri di priorità per l'assolvimento in economia delle funzioni cui le stesse sono preposte.

Come è già stato accennato nella parte seconda del presente piano quest'anno, il PTFP è stato costruito valutando non solo il numero delle persone da assumere, ma valutando quale fosse, per ciascun profilo da ricoprire, la motivazione della copertura e le eventuali progettazioni cui andava assegnata la figura richiesta. La maturità della nostra organizzazione ha permesso di delineare richieste di personale connessi a progettazioni e programmi sfidanti, così come al mantenimento di *standard* nell'erogazione dei servizi alta. Anche per il *turn-over* del personale di *staff* si è cercato di legare la richiesta di copertura con forti esigenze della struttura; si è così messa in luce l'esigenza di innovazione nell'area informatica, il rafforzamento delle verifiche tributarie, la centralità delle politiche di *welfare* in questo scenario di forte criticità sociale.

Una valutazione circa i possibili pensionamenti del triennio 2025-2027, determinata sulla base di informazioni ad oggi note o di proiezioni dei dati anagrafici e di servizio del personale evidenzia complessivamente una cessazione sicura di due dipendenti che hanno già formalizzato la loro istanza di pensionamento, si potrebbero andare ad aggiungere altri 10 dipendenti che potrebbero maturare i requisiti di legge per il pensionamento ad invarianza della normativa attuale.

In relazione alle strategie finanziarie e a quelle delle politiche delle risorse umane si prevede che, di norma e salvo eccezione debitamente motivate, non si procederà alla sostituzione degli operatori esperti nel momento in cui si rendessero vacanti, se non per aree specifiche (es. area tecnico/manutentiva) o per figure particolari (per la quale il requisito del diploma di scuola superiore non fosse necessario e funzionale all'area da ricoprire). Per l'area degli Operatori, si è valutato di mantenere una posizione, al fine di poter dare la possibilità di collocamento a figure manutentive che non richiedano un particolare titolo di studio.

L'evidenziazione delle predette aree non esclude che altri profili professionali possano essere dimessi nel corso del triennio in conseguenza di mutamenti organizzativi che si rendessero necessari; inoltre qualora, per effetto della cessazione di personale, in taluni profili che richiedano *standard* minimi quantitativi, si renda necessario procedere alla sostituzione, si valuteranno, come anticipato nella parte terza, forme alternative di gestione che comportino necessariamente una riduzione complessiva della spesa corrente nel suo complesso.

Annualmente si procederà in ogni caso alla verifica e individuazione di eccedenze di personale da parte dei direttori di settore, ai sensi dell'art. 33, comma 1 bis del D. Lgs. 30.3.2001, n. 165. Qualora risultino profili professionali in eccedenza, saranno prioritariamente valutate le possibilità di reinserimento del lavoratore su posizioni vacanti presenti in altri settori, di medesimo profilo professionale o analogo (previo percorso di riqualificazione professionale) e solo, ove non sia possibile il proficuo riutilizzo del lavoratore in altri ruoli professionali, si procederà secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge in materia.

Inserimento personale con disabilità ai sensi della legge n. 68/99

Come previsto nelle precedenti pianificazioni triennali, in forza di una convenzione stipulata con la Provincia di Milano ed il Nucleo inserimento lavorativi della ATS di zona, è stato completato il piano di inserimento del personale diversamente abile ai sensi della legge n. 68/99, raggiungendo la riserva minima di legge.

Pertanto, fatte salve altre categorie di assunzioni obbligatorie previste dalla normativa vigente, non si procederà, nel triennio 2025-2027, all'inserimento di nuovo personale appartenente alle cosiddette "categorie protette", fatte salve modifiche nell'attuale assetto organizzativo o a carenze connesse alla cessazione di personale inserito in tali categorie.

Il comma 3-bis dell'articolo 4 della Legge n. 68/1999 ha disposto che i lavoratori già disabili prima della costituzione del rapporto di lavoro, anche se non assunti tramite il collocamento obbligatorio, sono computati nella suddetta quota di riserva nel caso in cui abbiano una riduzione della capacità lavorativa superiore al 60% o minorazioni ascritte dalla prima alla sesta categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con D.P.R. 23 dicembre 1978, n. 915, o con disabilità intellettiva e psichica, con riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento, certificata dalle autorità competenti. Si provvederà, conseguentemente, a valutare se esistono le condizioni per il computo di altri dipendenti tra quelli in forza presso l'Ente.

Altre assunzioni obbligatorie e riserve di legge

Nella predisposizione dei bandi di concorso e nella pianificazione delle assunzioni si provvederà, anche nel triennio 2025-2027, a dare adempimento ai vincoli in tema di assunzione di categorie protette o riservatarie. Poiché i vincoli e le norme da soddisfare sono numerosi, si è deciso di riportare di seguito una tabella contenente le diverse fattispecie.

Modalità svolgimento concorsi e selezioni

La progettazione e lo svolgimento delle prove selettive e concorsuali saranno gestite con le modalità previste dalla normativa vigente alla data di indizione delle singole procedure; in particolare va richiamato il dettato contenuto nel DPR n. 82 del 16/06/2023. Le procedure saranno gestite in modo semplificato come delineato dalla vigente normativa, quale il Decreto Legge n. 34/2020, il D.L. n. 80/20215 (convertito in L. n. 133/2021) e il citato DPR n. 82 /2023

Le selezioni dovranno essere svolte al fine di individuare il personale "migliore", ovvero quello in possesso delle competenze (tecniche e trasversali) in grado di cooperare al raggiungimento dell'obiettivo di assicurare un buon funzionamento all'organizzazione comunale. I numerosi interventi normativi degli ultimi anni erano volti per lo più a riformare i concorsi pubblici dal punto di vista procedurale, ma non ad espletare le selezioni finalizzandole a selezionare personale più qualificato e adatto al posto bandito, in possesso delle conoscenze tecniche e competenze trasversali richieste per il ruolo. Le competenze trasversali, cioè l'insieme di abilità, capacità e qualità personali, sono causalmente correlate con una prestazione lavorativa. Si deve spostare l'attenzione alle modalità di operare nel contesto, che integrano conoscenze razionali, consapevolezza di sé e padronanza delle relazioni, in rapporto agli obiettivi che si vogliono raggiungere. La selezione orientata esclusivamente alle conoscenze non risulta più adeguata, in quanto si necessita un accompagnamento verso una valutazione strutturata delle competenze trasversali. **In tutte le fasi** della selezione (che si riassumono

qui di seguito) è **fondamentale l'analisi delle competenze trasversali** necessarie al funzionamento e allo sviluppo dell'organizzazione:

- Definizione del piano dei fabbisogni del personale (esplicitata in questo documento) - questa fase comprende attività di analisi e di definizione delle posizioni vacanti e necessarie al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione
- Job analysis e job description - questa fase comprende attività di analisi e di definizione della posizione vacante e del profilo ricercato.
- Recruiting - valutando quale fra gli strumenti previsti dalla normativa e dalla regolamentazione contrattuale ed interna (concorsi, mobilità, selezioni per progressioni fra aree)
- Selezione del candidato - In questa fase della selezione del personale lo svolgimento della selezione.

Va evidenziato che il nostro Ente già prevede la partecipazione nel colloquio di uno psicologo del lavoro, che sarà mantenuto, rafforzato ed assicurato in tutti i concorsi pubblici. Il passaggio da una valutazione delle conoscenze ad una delle competenze risponde all'esigenza di inserire nell'organizzazione un soggetto effettivamente capace.

In particolare si presterà particolare attenzione alla valutazione delle competenze trasversali del personale, integrando quelle mappate nel nostro Ente e valorizzate nel nostro sistema di valutazione con quanto previsto dal Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 giugno 2023 sulle qualifiche non dirigenziali delle pubbliche amministrazioni. Il D.M., in particolare, definisce le *soft skills*, cioè le capacità tecniche e comportamentali (il cosiddetto "saper fare" e "saper essere"). Il progetto si inserisce nell'ambito della riforma del mercato del lavoro prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali verso un modello che si articola su conoscenze, competenze e capacità proprie della posizione che si va a ricoprire.

La normativa nazionale e regionale è acquisita e specificata nel *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* del nostro Ente, che viene mantenuto costantemente aggiornato.

Risorse per la contrattazione collettiva

Nell'ambito del fabbisogno triennale delle risorse umane uno specifico punto riguarda le risorse da destinare annualmente alla contrattazione integrativa, come riportate nel DUP. In particolare si tratta di indicare le linee di indirizzo in ordine:

- alle risorse variabili di cui all'art. 79 del CCNL 16/11/2022 - area dipendenti ;
- alle risorse di cui all'art. 57 del CCNL 17/12/2020 - area dirigenti, come integrato dall'art. 39 del CCNL 16/7/2024.

Le risorse variabili del fondo di cui all'art. 79 - comma 2 lett. b) - del CCNL 16/11/2022 saranno collegate al raggiungimento degli obiettivi indicati nel P.E.G./piano della performance e discendenti dagli obiettivi operativi contenuti nel DUP. Tali risorse sono rese disponibili solo in caso di rispetto dei vincoli di bilancio e delle vigenti disposizioni in materia di vincoli della spesa di personale. Per il triennio 2025-2027 le risorse di cui all'art. 79 - comma 2 lett. b) - del CCNL 16/11/2022 sono preventivate nella misura massima del 1,2% del monte salari dell'anno 1997, sempre nei limiti delle disponibilità finanziarie stabilite dal bilancio e in coerenza con la disciplina normativa e pattizia che le regolano. Per il triennio 2025-2027, si stabilisce di valutare annualmente l'opportunità di finanziare, progetti finanziati con risorse variabili finalizzate al conseguimento di obiettivi dell'ente, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale, compatibilmente con le disponibilità finanziarie del bilancio, nell'ambito del limite del fondo previsto dalla vigente normativa e compatibilmente con la presenza delle condizioni normative e pattizie che disciplinano questa materia. Le eventuali risorse potranno essere collegate a specifici progetti volti al

raggiungimento di obiettivi nel P.E.G./piano della *performance* ovvero di altri discendenti dagli obiettivi operativi contenuti nel DUP, seppur non declinati in obiettivi di PEG/PdP.

Con riferimento al personale di qualifica dirigenziale, in relazione alle risorse ex art. 57 del CCNL 17/12/2020, come integrato dall'art. 39 CCNL 16/7/2024, per il personale dirigente, si evidenzia che la norma prevede che l'Ente possa prevedere risorse autonomamente stanziare per adeguare il Fondo alle proprie scelte organizzative e gestionali, in base alla propria capacità di bilancio, ed entro i limiti di cui ai precedenti articoli contrattuali, oltretutto nel rispetto delle disposizioni derivanti dai rispettivi ordinamenti finanziari e contabili. Per il triennio 2025-2027, in attuazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 604 della L. n. 234/2021 (Legge di bilancio 2022) e dall'art. 39, comma 3, del CCNL 16/7/2024, le risorse di cui all'art. 57, comma 2, lett. e) del CCNL 17/12/2020 sono incrementate, in base alla propria capacità di bilancio, di una misura non superiore allo 0,22% del monte salari 2018, relativo ai dirigenti di cui alla presente sezione.

Il Comune di Paderno Dugnano ha deciso, autonomamente, di operare la revisione dei fondi per le risorse decentrate, al fine di verificarne la corretta costituzione, e poter così disporre, in caso di eventuale non coerenza con il dettato contrattuale e normativo, dei benefici previsti dalla normativa vigente, con particolare riferimento all'articolo 4 del D.L. n. 16 del 6 marzo 2014. La scelta della modalità operativa intrapresa per il lavoro di ricostruzione è stata volta alla massima prudenza ed equilibrio, rispettando la disciplina pattizia, normativa e finanziaria e, per quanto noti, gli orientamenti interpretativi che si sono sviluppati nel tempo. Il Nucleo di Valutazione, con il verbale in data 27/9/2016, ha preso atto senza rilievi del lavoro di ricostruzione dei fondi per il personale dipendente. In data 7 ottobre 2016 il Collegio dei Revisori ha espresso parere favorevole in ordine alla ricostruzione dei fondi delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane del personale dipendente. In data 19 luglio 2018 il Collegio dei Revisori ha espresso parere favorevole in ordine alla revisione delle risorse destinate ai fondi di cui all'art. 26 del CCNL 23/12/1999 del personale dirigente.

Il collegio dei revisori ha rilasciato la certificazione sui profili di compatibilità economico-finanziaria e normativa della contrattazione collettiva integrativa ai sensi dell'art. 40-bis, comma 1 del D.lgs. 30.3.2001, nr. 165 e s.m.i. in ordine alla costituzione e destinazione del fondo delle risorse decentrate per il contratto del personale di qualifica dirigenziale.

Allegato A

COMPONENTI SPESA DEL PERSONALE (*)	ANNO 2025 - PREVISIONE	ANNO 2026 - PREVISIONE	ANNO 2027 - PREVISIONE
valore obiettivo della spesa	10.028.715,68	10.028.715,68	10.028.715,68
valore obiettivo incidenza spesa del personale su spesa corrente	34,194%	34,194%	34,194%
<i>componenti spesa macrocategoria 01</i>			
competenze fisse	5.997.724,83	5.997.724,82	5.997.724,83
oneri riflessi su competenze fisse	1.750.102,16	1.750.102,16	1.750.102,16
spese per lavoro straordinario	64.000,00	64.000,00	64.000,00
oneri per lavoro straordinario	16.569,00	16.569,00	16.569,00
trattamento economico accessorio dipendenti e fondo p.o.	1.022.116,60	689.993,49	698.993,48
oneri connessi al trattamento economico accessorio dipendenti e fondo p.o.	303.740,12	206.107,95	208.582,95
trattamento econ.co accessorio finanziato con proventi di cui all'art. 208 cds	5.587,79	5.587,79	5.587,79
oneri connessi al tratt.ec. accessorio finanziato con proventi art. 208 cds	1.536,64	1.536,64	1.536,64
trattamento economico accessorio personale dirigente	329.479,97	251.540,32	251.540,32
oneri connessi al trattamento economico accessorio personale dirigente	95.490,28	71.688,99	71.688,99
retri.ni lorde, trattam.to ec.accessorio e oneri pers.le assunto ex art. 90/110 T.U. 267/00 (oneri esclusi)	94.328,40	94.328,40	94.328,40
oneri retri.ni lorde, trattam.to ec.accessorio e oneri pers.le assunto ex art. 90/110 T.U. 267/00 (oneri inclusi)	35.844,80	35.844,80	35.844,80
spese per personale in convenzione (artt. 13 e 14 ccnl. 22.1.2004)	-	-	-
spese personale sostenute per conto terzi (oneri inclusi)	6.294,50	6.294,50	6.294,50
somme rimborsate ad altre amministrazioni per personale in comando nell'ente	-	-	-
incentivi funzioni tecniche - correlato cap. entrata 2330/15	63.750,00	63.750,00	63.750,00
fondo lavoro straordinario PL finanziato da terzi (progetto smart)	22.000,00	22.000,00	22.000,00
trattamenti di quiescenza	5.000,00	5.000,00	5.000,00
contributi a carico datore di lavoro per previdenza complementare (PERSEO)	10.800,00	10.800,00	10.800,00
buoni mensa personale dipendente e dirigenti	160.000,00	160.000,00	160.000,00
altre spese personale sostenute per conto terzi (oneri e irap inclusi)			
art. 208 codice della strada - previdenza e/o ass.za integrativa p.l.	68.000,00	68.000,00	68.000,00
indennità di toga (spese a carico delle controparti)	51.000,00	51.000,00	51.000,00
spese straordinari e altri oneri di personale rimborsati per attività elettorale (oneri e irap inclusi) prestata per altre amministrazioni, ove non inserita nella macrocategoria 01	81.548,53	81.548,53	81.548,53
fpv 2024 su 2025	542.521,23	-	-
TOTALE MACROAGGREGATO 01 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	9.642.392,39	9.653.417,39	9.664.892,39
<i>componenti spesa macrocategoria 02</i>			
irap personale dipendente	520.641,53	520.641,53	520.641,53
irap servizi potenziamento art. 208 c.d.s.	474,96	474,96	474,96
irap spese personale sostenute per elezioni	-	-	-

TOTALE MACROAGGREGATO 02 - IMPOSTE E TASSE A CARICO ENTE	521.116,49	521.116,49	521.116,49
<i>componenti spesa macrocategoria 03</i>			
emolumenti corrisposti a lavoratori socialmente utili	-	-	-
lavoro accessorio	-	-	-
somministrazione lavoro	-	-	-
altre forme di lavoro flessibile (co.co.co., attività soc.utili)	-	-	-
rimborso per missioni personale dipendente e dirigenti	4.000,00	4.000,00	4.000,00
spese per la formazione del personale dipendente e dirigente	69.200,00	69.200,00	69.200,00
quota diritti spettanti all'avvocatura			
TOTALE MACROAGGREGATO 03 - ACQUISTO BENI E SERVIZI	73.200,00	73.200,00	73.200,00
<i>altre componenti spesa personale da considerare ai sensi art. 1, c. 557 e ss. L. 296-2006</i>			
incentivi progettazione lavori, piani urbanistici e funzioni tecniche	63.750,00	63.750,00	63.750,00
aumenti contrattuali	212.000,00	212.000,00	212.000,00
spese personale utilizzato in strutture e organismi variamente denominati	-	-	-
TOTALE ALTRE SPESE NON CONTABILIZZATE NELLE VOCI PRECEDENTI	275.750,00	275.750,00	275.750,00
TOTALE COMPLESSIVO SPESA PERSONALE	10.512.458,88	10.523.483,88	10.534.958,88
TOTALE COMPLESSIVO SPESA CORRENTE	41.057.984,78	42.242.064,73	42.203.410,81
RAPPORTO % SPESA PERSONALE SU SPESA CORRENTE	25,60%	24,91%	24,96%
(-) aumento contrattuale	- 944.583,72	- 944.583,72	- 944.583,72
(-) spese straordinari e altri oneri di personale rimborsati per attività elettorale (oneri e irap inclusi)	- 81.548,53	- 81.548,53	- 81.548,53
(-) spese personale il cui costo è a carico di finanziamenti comunitari o privati (oneri e irap incluse)	-	-	-
(-) spese per personale occorrenti alle operazioni censuarie (nei limiti delle risorse trasferite dall'ISTAT) (oneri e irap incluse)	-	-	-
(-) spese per personale trasferito dalle Regioni o dallo Stato per l'esercizio di funzioni delegate (oneri e irap incluse)	-	-	-
(-) quota incentivazione I.C.I. (oneri e irap incluse)	- 10.000,00	- 10.000,00	- 10.000,00
(-) quota diritti avvocatura civica (oneri e irap incluse)	- 51.000,00	- 51.000,00	- 51.000,00
(-) quota incentivi progettazione lavori e piani urbanistici (oneri e irap inclusi)	- 63.750,00	- 63.750,00	- 63.750,00
(-) assegni familiari	-	-	-
(-) assunzioni obbligatorie			
(-) diritti di rogito spettanti al segretario comunale	-	-	-
(-) spese per la formazione del personale	- 69.200,00	- 69.200,00	- 69.200,00
(-) rimborso spese per missioni del personale	- 4.000,00	- 4.000,00	- 4.000,00
(-) trattamenti di quiescenza	- 5.000,00	- 5.000,00	- 5.000,00
(-) oneri datore di lavoro per adesione Fondo Perseo da parte dipendenti	- 10.800,00	- 10.800,00	- 10.800,00
(-) quota spesa voce rigo 38 già contabilizzata in spese di pers.le del comune	-	-	-
(-) rimborso spese da altre amministrazioni per personale in convenzione	- 76.500,00	- 76.500,00	- 76.500,00
(-) fpv	-	-	-
TOTALE COMPONENTI DI SPESA ESCLUSE	1.316.382,25	1.316.382,25	1.316.382,25

TOTALE SPESA AL NETTO DELLE COMPONENTI ESCLUSE (ART. 1, C. 557) (*)	9.196.076,63	9.207.101,63	9.218.576,63
DIFFERENZA SU OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE	832.639,05	821.614,05	810.139,05
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO DI CONTENIMENTO ART. 1, C.557 L. 296/2006	SI	SI	SI
TOTALE ENTRATE CORRENTI AL NETTO FCDE	37.095.781,66	38.062.202,28	38.063.503,36
SPESA AI SENSI DELL'ART 6, C. 3 DEL D.M. 17.3.2020	9.642.392,39	9.653.417,39	9.664.892,39
OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE AI FINI DELL'ART. 6, C. 3 DEL D.M. 17.3.2020 (**)	10.015.861,05	10.276.794,62	10.277.145,91
DIFFERENZA SU OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE	373.468,66	623.377,23	612.253,52
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO DI CONTENIMENTO ART. 6, C. 3 DEL D.M. 17.3.2020	SI	SI	SI

Allegato B

Prospetto sintetico del piano triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027 – confronto tra le dotazioni potenziali programmatiche

Area	Attuale dotazione potenziale programmatica (a)	Nuova dotazione potenziale programmatica (b)	Coperti al 31/10/2024 (c)
<i>Dirigenti</i>	5	5	5
<i>Funzionari e EQ</i>	63	68	54
<i>Istruttori</i>	168	164	136
<i>Operatori esperti</i>	21	22	18
<i>Operatori</i>	2	1	0
Totale	259	260	213

Allegato C

Prospetto sintetico del piano triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027 – confronto tra la dotazione potenziale finanziaria prevista nel DUP approvato con delibera di C.C n. 81 del 16/12/2024 e il personale in servizio – determinazione costo del fabbisogno triennale del personale 2025-2027

Area	Area	Posti coperti come previsto nel DUP		Posti coperti al 31/10/24	
		Posto	Costo	Posto	Costo
Dirigenti	DX	5	€ 235.078,85	5	€ 235.078,85
Funzionari e EQ	FUNZ	63	€ 1.620.559,91	54	€ 1.365.787,52
Istruttori	ISTR	143	€ 3.453.433,88	136	€ 3.199.166,99
Operatori esperti	OPESP	23	€ 371.753,99	18	€ 371.689,43
Operatori	OP	0	€ -	0	€ -

234 € 5.680.826,62 213 € 5.171.722,78

Costo copertura nuova dotazione € 509.103,85

Allegato D

Servizi di staff

Servizi	Addetti	% servizi interni	addetti effettivi	posti vecchio fabbisogno	posti nuovo fabbisogno
segreteria particolare Sindaco	2	100%	2		
avvocatura	1	100%	1		
staff promozione	3	10%	0,3		
staff segreteria generale	5	90%	4,5		
supporto all'organizzazione - posta interna/centralino	2	25%	0,5		
supporto all'organizzazione - protocollo	3	40%	1,2		
supporto all'organizzazione - archivio	1	45%	0,45		
sic	5	90%	4,5		
sit	2	50%	1		
supporto all'organizzazione - messi	3	30%	0,9		
ragioneria	5	90%	4,5		
bilancio e partecipate	2	80%	1,6		
economato	5	80%	4		
manutenzione	8	20%	1,6		
appalti	5	20%	1		
segreterie di settore	6	75%	4,5		
organizzazione RU	6	75%	4,5		
totale addetti in servizio al 31/10/24	64		38,05		
totale dipendenti in servizio al 31/10/24			213		
posti previsti in dotazione organica attuale			259		
posti previsti in dotazione organica nuovo fabbisogno			258		
<i>% su posti coperti</i>			<i>17,86%</i>		
<i>% su dotazione organica attuale</i>			<i>14,69%</i>		
% su dotazione organica nuovo fabbisogno			14,75%		
dirigenti				5	5
% riduzione dirigenti					0,0%

Allegato E

Variazione dei posti nel fabbisogno triennale - confronto tra l'attuale dotazione potenziale programmatoria e la dotazione potenziale finanziaria prevista nel DUP

Area	Attuale dotazione potenziale programmatoria	Dotazione potenziale finanziaria	Posti in aumento	Posti in diminuzione	Differenza
Dirigenti	5	5	0	0	0
Funzionari e EQ	63	63	0	1	0

Istruttori	168	143	0	24	-25
Operatori esperti	21	23	2	0	2
Operatori	2	0	0	2	-2
Totale	259	234	2	27	-25

Allegato F

Piano annuale assunzioni 2025 – 2027

Vengono indicate le assunzioni per le nuove posizioni programmate e per quelle prevedibili sulla base del piano dei possibili pensionamenti (alla luce della normativa vigente) o il *turn-over* già previsto.

Le assunzioni mediante procedura concorsuale saranno precedute da appositi bandi di mobilità obbligatoria e volontaria, se e come previsti dalle normative vigenti.

In caso di presenza di graduatorie esistenti per la stessa area e profilo professionale, queste saranno essere utilizzate prima dell'indizione di un nuovo concorso.

Il ricorso ad nuovi concorsi, l'utilizzo di graduatorie esistenti o le procedure di mobilità sono autorizzate nel limite delle facoltà assunzionali disponibili all'atto dell'indizione della procedura di copertura del posto.

Nell'annualità 2025 sono riportate le assunzioni già concluse con stipula del contratto individuale di lavoro nel 2024.

Anno 2025

Profilo	Note	procedura di reclutamento	data entro cui fare l'assunzione
n. 6 Istruttori		mobilità - concorso	giu-25
n. 7 Funzionari e EQ	di cui n. 1 di nuova istituzione con corrispondente posto in esaurimento nella dotazione di un posto da istruttore	mobilità - concorso	giu-25

Anno 2026

Profilo	Note	procedura di reclutamento	data entro cui fare l'assunzione
n. 1 Istruttori		mobilità - concorso	dic-26
n. 1 Funzionari e EQ		mobilità - concorso	dic-26
n. 1 Operatore esperto		mobilità - concorso	dic-26

Anno 2027

Profilo	Note	procedura di reclutamento	data entro cui fare l'assunzione
n. 2 Operatori esperti		mobilità - concorso	dic-27
n. 3 Istruttori		mobilità - concorso	dic-27
n. 3 Funzionari e EQ		mobilità - concorso	dic-27

Destinatari	Riferimenti normativi	Modalità assunzioni - riferimenti	Note
<p>Persone appartenenti alle seguenti categorie:</p> <p>a) persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e portatori di handicap intellettuale, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento;</p> <p>b) persone invalide del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33 per cento</p> <p>c) persone non vedenti o sordomute, di cui alle leggi 27 maggio 1970, n. 382, e 26 maggio 1970, n. 381 (La legge 68 precisa, ai fini della sua applicazione, le condizioni perché una persona possa essere considerata non vedente o sordomuta;</p> <p>d) persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio con minorazioni ascritte dalla prima all'ottava categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con DPR 23 dicembre 1978, n. 915.</p>	<p>Legge 12 marzo 1999, n. 68</p>	<p>art. 7, c. 2, della legge n. 68/1999 che rinvia all'art. 35 del D.Lgs. n. 165/2001. Dette assunzioni avvengono per chiamata numerica degli iscritti negli elenchi del collocamento obbligatorio, previa verifica della compatibilità della invalidità con le mansioni da svolgere; - art. 11, legge n. 68/1999 a mezzo stipula di convenzioni per la determinazione di un programma finalizzato al conseguimento degli obiettivi della stessa legge 68;</p> <p>DPCM 13 gennaio 2000; - art. 7, DPR 10 ottobre 2000, n. 333.</p>	<p>Il numero dei posti destinati dalla norma è pari al 7% dei lavoratori occupati</p>
<p>Centralinisti non vedenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - art. 6, legge n. 113/1985 - art. 22, c. 6 e 7, legge n. 448/1998; - MLPS - circolare n. 13 del 9.4.2015; - nota operativa del 30.12.2014 DFP 	<p>Concorso riservato ai soli non vedenti o richiesta numerica presentata al servizio competente. Sono richiesti i requisiti previsti per le assunzioni nelle amministrazioni ed enti interessati, salvo il limite di età ed il titolo di studio</p>	

<p>Assunzione vittime del dovere e altri aventi diritto al collocamento obbligatorio</p>			<p>Il numero dei posti destinati dalla norma è pari al 1% dei lavoratori occupati</p>
<p>Soggetti che hanno subito un'invalidità permanente per effetto di ferite o lesioni riportate in conseguenza dello svolgersi nel territorio dello Stato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - di atti di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico - coniuge; - figli superstiti. In alternativa a questi familiari possono accedere al beneficio dell'assunzione i fratelli conviventi e a carico della vittima solo qualora siano gli unici superstiti dei soggetti deceduti o resi permanentemente invalidi per effetto delle azioni di cui sopra - di fatti delittuosi commessi per il perseguimento delle finalità delle associazioni di tipo mafioso di cui all'articolo 416-bis del codice penale - di operazioni di prevenzione o repressione dei fatti delittuosi 	<ul style="list-style-type: none"> - art. 1, legge n. 302/1990 - art. 1, legge n. 407/1998 		<p>I soggetti non devono avere concorso alla commissione degli atti criminosi o a reati connessi.</p>
<p>Soggetti che hanno subito un'invalidità permanente per effetto di ferite o lesioni riportate in conseguenza dell'assistenza prestata, e legalmente richiesta per iscritto ovvero verbalmente nei casi di flagranza di reato o di prestazione di soccorso, ad ufficiali ed agenti di polizia giudiziaria o ad autorità, ufficiali ed agenti di pubblica sicurezza, nel corso di azioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - art. 1, legge n. 302/1990 - art. 1, legge n. 407/1998 		<p>I soggetti non devono avere concorso alla commissione degli atti criminosi o a reati connessi</p>

od operazioni riferite alle situazioni suddette.			
Coniuge e figli superstiti, ovvero genitori o fratelli conviventi e a carico qualora unici superstiti, del personale delle Forze armate e delle Forze di polizia deceduto o divenuto permanentemente inabile al servizio per effetto di ferite o lesioni di natura violenta riportate nello svolgimento di attività operative ovvero a causa di atti delittuosi commessi da terzi	- art. 34, legge n. 3/2003		
Magistrati ordinari, militari dell'Arma dei carabinieri, del Corpo della guardia di finanza, del Corpo delle guardie di pubblica sicurezza, del Corpo degli agenti di custodia, personale del Corpo forestale dello Stato, funzionari di pubblica sicurezza, personale del Corpo di polizia femminile, personale civile della Amministrazione degli istituti di prevenzione e di pena, vigili del fuoco, appartenenti alle Forze armate dello Stato in servizio di ordine pubblico o di soccorso, in attività di servizio	Art. 3, legge n. 466/1980, richiamato dall'art. 82, c. 1, legge n. 388/2000.		
Orfani o, in alternativa, coniuge superstite di coloro che siano morti per fatto di lavoro, ovvero siano deceduti a causa dell'aggravarsi delle mutilazioni o infermità che hanno dato luogo a trattamento di rendita da infortunio sul lavoro	Art. 3, comma 123, legge n. 244/2007.		
Testimoni di giustizia	Art. 16-ter, comma 2-bis, introdotto dall'art. 7 del D.L. n. 101/2013.		

Assunzione obbligatoria del coniuge superstite e dei figli del personale delle Forze armate, delle Forze dell'ordine, del Corpo nazionale dei vigili del fuoco e del personale della Polizia municipale deceduto nell'espletamento del servizio, nonché delle vittime del terrorismo e della criminalità organizzata di cui alla legge 13 agosto 1980, n. 466, e smi.	Art. 35, c. 2, D.Lgs. n. 165/2001.		
Volontari in ferma breve e ferma prefissata delle Forze armate congedati senza demerito e i volontari in servizio permanente	Art 1014, D.Lgs. n. 66/2010 (Codice dell'ordinamento militare).	Riserva dei posti viene indicata nel bando di concorso, fino a copertura	Riserva: a) del 30% dei posti nei concorsi per l'assunzione di personale non dirigente nelle pubbliche amministrazioni, nelle aziende speciali e nelle istituzioni; b) del 20% dei posti nei concorsi per l'accesso alle carriere iniziali dei corpi di polizia municipale e provinciale
Riserva per gli operatori che hanno concluso il servizio civile universale senza demerito	Art. 1, comma 9-bis, DL 44/2023	Riserva dei posti viene indicata nel bando di concorso, fino a copertura	La riserva è pari al 15% di posti

3.4 LA RILEVAZIONE DELLE ECCEDENZE DI PERSONALE

In tema di gestione e assunzioni di personale ha grande rilevanza quanto disposto dall'articolo 33 del d.lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii. in tema di eccedenze di personale. Tale articolo stabilisce che le pubbliche amministrazioni con situazioni di soprannumero o di eccedenza di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria, sono tenute ad osservare specifiche procedure per l'eliminazione di tali condizioni.

Le due situazioni sono condizioni distorsive del buon andamento nella gestione del personale.

Possiamo brevemente definire le condizioni che si possono registrare in materia di personale:

- **soprannumerarietà** - situazione per cui il personale in servizio (complessivamente inteso e senza alcuna individuazione nominativa) supera la dotazione organica in tutte le qualifiche, le categorie o le aree. L'amministrazione non presenta, perciò posti vacanti utili per un'eventuale riconversione del personale o una diversa distribuzione dei posti;
- **eccedenza** - situazione per cui il personale in servizio (inteso quantitativamente e senza individuazione nominativa) supera la dotazione organica in una o più qualifiche, categorie, aree o profili professionali di riferimento. Si differenzia dalla soprannumerarietà, in quanto la disponibilità di posti in altri profili della stessa area o categoria, ove ricorrano le condizioni, potrebbe consentire la riconversione del personale;
- **esubero** - individuazione nominativa del personale soprannumerario o eccedentario, con le procedure previste dalla normativa vigente. Il personale in esubero è quello da porre in prepensionamento, ove ricorrano le condizioni, o da mettere in disponibilità ai sensi dell'articolo 33 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Le situazioni di soprannumerarietà o di eccedenza di personale, anche in ragione di quanto esplicito nella circolare n. 4/2014 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica, possono derivare da:

- riduzione delle dotazioni organiche;
- ragioni funzionali, anche conseguenza degli interventi legati alla revisione del fabbisogno di personale, discendente da scelte strategiche dell'Amministrazione ed ispirato da criteri razionali, di efficienza, economicità, trasparenza e imparzialità, indispensabili per una corretta pianificazione delle politiche di personale e di reclutamento;
- ragioni finanziarie riferite a situazioni di squilibrio finanziario rilevate dagli organi competenti (collegio dei revisori, Corte dei conti) o descritte da specifiche disposizioni normative;
- piani di ristrutturazione decisi dalle amministrazioni pubbliche seguendo la procedura di ricognizione del fabbisogno derivante dal combinato disposto dell'articolo 6 e dell'articolo 33 del decreto legislativo n. 165 del 2001. Per gli enti locali le situazioni in esame possono derivare dalla volontà dell'ente di rientrare nei valori soglia definiti con DM 17/03/2020.

Per la valutazione di eventuali eccedenze di personale nel nostro Ente è stato creato un format di rilevazione per ogni direzione, funzionale alla rilevazione dell'eventuali eccedenze da parte dei dirigenti. Ogni dirigente ha presentato la propria dichiarazione sull'assenza di tali condizioni nei singoli settori da essi diretti, che sono state protocollate e allegate agli atti del servizio "Organizzazione, Risorse Umane e Politiche attive del lavoro".

Nel Comune di Paderno Dugnano, con riferimento all'anno 2025 non emergono situazioni di eccedenza di personale rispetto alla dotazione vigente come rideterminata in relazione alle esigenze funzionali od alla situazione finanziaria, registrando al contrario vacanze di organico in servizio.

3.5 LE STRATEGIE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

Introduzione

Il 2024 ha visto l'evoluzione della progettualità definita nel Piano Formativo triennale 2023-2025, in particolare, in connessione con gli obiettivi operativi annuali dedicati al tema del Benessere e della relazionalità. La parte iniziale è stata fundamentalmente caratterizzata da momenti progettuali e di messa a punto degli interventi da erogare nel secondo semestre. Aspetto importante per consolidare la linea di intervento sull'annualità, che ha come obiettivo quello di effettuare sempre una contestualizzazione delle azioni che si andranno ad attivare, proprio perché nate da un'analisi dei bisogni che si è svolta precedentemente. In particolare poi, questo anno si caratterizza per l'insediamento della nuova Amministrazione e di conseguenza, nella fase progettuale, si è riflettuto anche sugli obiettivi di mandato per attualizzare i percorsi ideati, conciliandone i temi con i nuovi obiettivi amministrativi.

Come sempre si evidenzia, la progettualità formativa si articola su un triennio di riferimento ma annualmente, in un'ottica di flessibilità e attenzione agli sviluppi organizzativi, si riformulano i progetti, che restano saldi sui temi individuati come bisogno e necessità, ma che si articolano diversamente in funzione di nuovi obiettivi o criticità emerse.

Riteniamo questo possa essere un grande valore aggiunto per una formazione che deve sempre accompagnare e supportare l'organizzazione, in un'ottica di ascolto e scambio continuo.

Per ogni nuovo anno formativo, se non sono previste attività di raccolta del bisogno o redazione del nuovo documento triennale, si ripercorrono le basi teoriche che guidano il pensiero formativo e progettuale e si considerano gli elementi nuovi emersi, compresi, suggerimenti e informazioni, anche indirette, pervenute all'Ufficio Unità di Staff, o rilevate tramite specifici momenti quali interviste o focus group mirati; da questa riflessione si danno degli obiettivi di miglioramento e sviluppo, ritardando gli interventi progettati, si ragiona sulla cultura formativa dell'organizzazione, nella consapevolezza che possa costituire un'importante leva sia di sviluppo che motivazionale.

Nel corso degli anni, gli interventi di modernizzazione della Pubblica Amministrazione hanno in particolare riguardato il tema della gestione delle Risorse Umane partendo dal presupposto che il personale costituisce la leva fondamentale all'interno dell'organizzazione per il miglioramento dei servizi e dei risultati. Con la Legge del 7 agosto 2015 n. 124 c.d. Riforma Madia si orienta l'attenzione ad un approccio di governo delle risorse umane basato sui concetti di **fabbisogno del personale** che diventa uno strumento di rilevanza strategica da progettare e pensare, in funzione del turn over aziendale e dei cambiamenti sempre più repentini e di evoluzione nella richiesta di differenti competenze considerando l'evoluzione nel lungo tempo che porterà alla digitalizzazione ed evoluzione dei modelli organizzativi.

Ulteriore valore alla strategicità della formazione è dato anche dai CC.NN.LL. che già da anni danno rilevanza con articoli specifici al supporto che la formazione deve dare all'interno della Pubblica Amministrazione, dapprima il CCNL del 21 Maggio 2018 riserva due articoli dedicati alla Formazione art. 49 bis e 49 ter sottolineando gli aspetti generali, le finalità e i destinatari ed in seguito il CCNL 219-2021 che con l'art. 40, detta i principi chiave dell'agire formativo.

In particolare, anche i contratti definiscono che le attività di formazione debbano essere rivolte a:

- valorizzare il patrimonio professionale presente negli Enti;
- assicurare il supporto conoscitivo per garantire l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza (formazione tecnico-specialistica-autoefficacia e percezione di se stessi come parte dell'organizzazione);

- garantire l’aggiornamento professionale in relazione all’utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie (aggiornamento continuo in base all’adozione di novità normative e strumenti di lavoro-digitalizzazione-trasparenza..etc);
- costante adeguamento delle prassi lavorative in relazione alle eventuali innovazioni intervenute;
- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell’affidamento di incarichi diversi;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l’ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell’ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

Con l’attività formativa l’Ente deve avere come obiettivo l’accertamento dell’avvenuto **accrescimento della professionalità** attraverso la verifica delle competenze acquisite. Con il piano formativo possono essere definite anche metodologie innovative quali formazione a distanza, formazione on the job, formazione mista sia in aula che sul lavoro, attivazione di comunità di apprendimento e pratica in sinergia con altri Enti. Con le nuove attestazioni e certificazioni di frequenza dei corsi di formazione, si è iniziato ad introdurre anche un riferimento esplicito a quale competenza è stata sensibilizzata, per iniziare a tracciare un percorso di sviluppo e miglioramento che possa partire da elementi informativi oggettivi e valorizzati con gli interventi formativi realizzati.

La formazione è pertanto uno dei più importanti strumenti strategici all’interno di un’organizzazione, unita al comportamento delle persone per affrontare cambiamenti organizzativi. Il suo ruolo è quello di ricondurre ad un processo non solo di apprendimento ma anche di interiorizzazione collettivo (formare a fare/formare a pensare) che stimolando la componente critica individuale, incrementa ulteriormente il bisogno di informazione, in un’ottica quasi di “auto alimentazione” e diventa inoltre un importante strumento di automotivazione. La formazione deve sempre più spesso divenire occasione di ascolto, collaborazione e riflessione operativa sul nostro agire all’interno dell’organizzazione, in funzione degli obiettivi e delle linee di azione tracciate.

L’ottica è di superare la definizione di “formazione apparente” (Boldizzoni e Gagliardi), ovvero una formazione che non ha capacità di incidere nei processi reali del lavoro.

Ritenere che un intervento di formazione sia, di per sè, “formativo” è un’assunzione del tutto ipotetica. La Formazione non si attua mai in un “vuoto pneumatico”, la Formazione vive strettamente legata e collegata agli altri sistemi gestionali. Essa risente in modo forte del contesto organizzativo più ampio, della cultura organizzativa, degli stili di management e di leadership dominanti in azienda. La formazione necessita di impegno reciproco e costante.

La formazione che produce cambiamento che svolge un’azione di supporto all’agire professionale, che orienta l’organizzazione verso nuovi obiettivi di lavoro e consapevolezza è organizzata a piccoli gruppi, sia omogenei che diversificati in funzione dell’obiettivo formativo, è interattiva, attiva ed è organizzata calandola attentamente nel contesto organizzativo che insieme alla dimensione personale e professionale, costituisce la cornice di azione.

L’approccio per competenze

Al centro della nostra strategia di intervento formativo c’è sempre stato **l’approccio per competenze**. Conoscenze e competenze sono fattori chiave che strutturano azioni di sviluppo delle risorse umane. Su di loro si basa un approccio che deve considerare i cambiamenti di contesto, le innovazioni e la conseguente richiesta di nuove professionalità, di nuove abilità. Assume dunque sempre più importanza la strutturazione di percorsi formativi che supportano l’acquisizione delle stesse che a loro volta si delineano in base al contesto organizzativo e alle esigenze di cambiamento e che riescono a strutturare processi di valutazione e feedback rispetto alla loro acquisizione o approfondimento.

Il concetto di competenza è però un concetto ampio e nel muoverci all’interno di esso, condividiamo la linea che si seguono due direzioni: la prima legata all’idea che l’organizzazione crea conoscenza e

che di conseguenza le competenze sono dedotte dalle core competence dell'azienda, la seconda invece parte dalle caratteristiche che distinguono i singoli e porta dunque a vedere la competenza come caratteristica della persona seguendo l'orientamento della psicologia organizzativa americana tra la fine degli anni 60 e inizio anni 70 con il suo precursore McClelland. Per competenza intendiamo una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione (Spencer e Spencer 1995). La competenza professionale si compone di differenti caratteristiche, Spencer e Spencer ne individuano 5 con un discriminare tra quelle osservabili, direttamente visibili:

- ✓ **Conoscenze** ovvero le informazioni e nozioni che una persona possiede rispetto ad un campo specifico;
- ✓ **Skill** ovvero sono le abilità di compiere un certo compito che si possono distinguere in soft e hard; ...e quelle strettamente collegate alle caratteristiche individuali di personalità, quindi più invisibili:
- ✓ **Concetto di sé** che comprende atteggiamenti, valori e immagine di sé;
- ✓ **Motivazioni** comprendono gli schemi mentali, i bisogni e le spinte interiori che guidano il comportamento verso certi scopi o azioni e lo allontana da altri (A. Maslow)⁷;
- ✓ **Tratti** caratteristiche fisiche e reazioni costanti a situazioni o informazioni.

Questo punto di partenza descrittivo ci guida sempre nell'impostazione della cornice teorica del nostro Piano Formativo partendo dal presupposto che le competenze sono oggetto di apprendimento ma che possono anche essere osservate in fase di selezione e reclutamento; chiaramente per le caratteristiche più *emergenti e visibili*, l'apprendimento da organizzare necessita di tempi più brevi per la loro acquisizione o approfondimento; quelle *non visibili* appartenenti all'individualità, necessitano di azioni più a lungo termine e strutturate. Nel concetto di competenza rientrano atteggiamenti, motivazioni, conoscenze, attitudini, abilità/capacità, tutti aspetti da considerare e sui quali impostare il lavoro formativo più adeguato.

La definizione di *fabbisogno formativo* è prevalentemente legata al superamento del *gap* esistente tra le competenze che occorre possedere per svolgere una determinata attività e quelle possedute dal soggetto in un dato momento.

Il *gap*, che i percorsi formativi sono chiamati a colmare, si può riferire o meno a determinati standard (attuali o desiderabili) e può avere diverse intensità, che vanno rilevate in sede di analisi.

I *fabbisogni formativi* vengono, inoltre, definiti come la necessità, più o meno esplicita, di adeguare le competenze delle persone alle caratteristiche della struttura organizzativa e alle modalità di lavoro aziendali, in funzione delle esigenze o di determinati scenari socio-economici previsionali.

Dalla mappatura delle competenze, svolta nel nostro Ente nel 2004, abbiamo mutuato l'elaborazione di ISFOL nell'approccio teorico, una definizione che a nostro avviso è molto attuale per la Pubblica Amministrazione, poiché propone la ripartizione delle caratteristiche delle competenze in tre tipologie che orientano le differenti azioni formative:

- competenze di tipo cognitivo, che riguardano il sapere, le conoscenze, l'ambito nozionistico;
- competenze tecnico/professionali, che riguardano la sfera del fare o del sapere applicato, gli skill;
- competenze trasversali, che attengono al saper comunicare, ai comportamenti messi in atto, alle motivazioni, all'ambito valoriale, all'uso di strumenti concettuali per organizzare le conoscenze via via acquisite.

Per quanto riguarda il concetto di **competenza**, il panorama normativo di riferimento si è ampliato inoltre, in relazione a precise indicazioni che il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha voluto dare, strutturando un vero e proprio *framework* di riferimento per le competenze trasversali del

personale non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni, che sono ritenute chiave all'interno del nostro contesto lavorativo.

In particolare, con il DM 28/06/2023 si apre uno scenario, rispetto alla cornice di riferimento delle competenze, che prende in considerazione tematiche formative finora non approfondite, poiché si è sempre privilegiato la conoscenza ed approfondimento di conoscenze e competenze tecnico - specialistiche. Per la prima volta vengono descritte una serie di competenze, suddivise per 4 macro-aree da sensibilizzare in funzione dei ruoli professionali rivestiti nella PA che toccano temi trasversali quali anche quelli relativi alla sfera emotiva e relazionale.

Le competenze, anche per il Dipartimento della Funzione Pubblica, divengono l'elemento centrale di costruzione dei fabbisogni del personale e delle Pubbliche Amministrazioni, i Focus principali sono:

- ✓ Definizione di un modello di competenze trasversali del personale non dirigenziale;
- ✓ Indicazione in merito ad un set di strumenti per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze nell'ambito dei percorsi di accesso, formazione e sviluppo della professionalità;
- ✓ I requisiti di ruolo non possono più limitarsi all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche ma devono considerare anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale che si riferiscono a "come svolgere il proprio lavoro in modo efficace";
- ✓ I modelli di competenze sono raggruppamenti di un certo numero di competenze trasversali rilevanti per il ruolo/famiglia professionale ricoperto che sono poi esplicitate da appositi indicatori comportamentali specifici;
- ✓ Il framework di competenze proposto è composto da 16 competenze trasversali, articolate in 4 aree:

AREA	COMPETENZA
Capire il contesto pubblico	Consapevolezza del contesto
	Soluzione dei problemi
	Consapevolezza digitale
	Orientamento all'apprendimento
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione
	Collaborazione
	Orientamento al servizio
	Gestione delle emozioni
Realizzare il valore pubblico	Affidabilità
	Accuratezza
	Iniziativa
	Orientamento al risultato
Gestire le risorse pubbliche	Gestione dei processi
	Guida del gruppo
	Sviluppo dei collaboratori
	Ottimizzazione delle risorse

e da 3 valori trasversali a tutte le competenze: **integrità, inclusione e sostenibilità**. Per ogni area sono declinate 4 competenze chiave.

Per ciascuna competenza, i relativi indicatori comportamentali, sono stati articolati su tre livelli che esprimono il grado di complessità rispetto all'espressione della competenza chiave. (si veda direttiva di riferimento nello specifico).

Rispetto all'attività formativa, l'individuazione delle competenze comportamentali a partire dal Framework di riferimento, consente di accrescere il livello di adeguatezza del personale sia dal punto di vista del rafforzamento del personale già in servizio, sia nel processo di acquisizione di nuovo personale. Rispetto al potenziamento del personale già in servizio, questo sistema permette di strutturare nel tempo un'attività di bilancio delle competenze, rilevando i gap presenti, rispetto al quadro "ideale" e dando input al quadro dei fabbisogni formativi.

Un'altra Direttiva di impatto è stata quella emanata il 28/11/2023 con **Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale**

Questa Direttiva si focalizza sostanzialmente sulle modalità operative da adottare per la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale. All'interno della stessa sono incentivate delle linee guida con l'obiettivo di sensibilizzare modelli differenti di valutazione quali per esempio il passaggio graduale alla valutazione a 360°, rispetto all'attività di valutazione della performance, promuovendo anche il ruolo della formazione all'interno del processo di valutazione.

Il concetto di *leadership*, si ristrutturava, non solo come competenza dei dirigenti ma anche dei responsabili di servizio e ufficio, nel concetto più ampio di "rispettare e spingere", diventa una delle capacità fondamentali da tenere in considerazione e nella direttiva di riferimento, sono descritti i diversi valori che possono contribuire al raggiungimento di un certo livello di leadership, in particolare:

- ✓ La capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale)
- ✓ Conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione)
- ✓ Agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio)
- ✓ Riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo dei collaboratori, capacità di ascolto)
- ✓ Assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio)
- ✓ Costruire team ad alte performance, sapendo individuare talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse)
- ✓ Essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori

Obiettivi e metodologia formativa

Il contesto di riferimento delineato dalle nuove indicazioni normative, si allinea perfettamente con gli aspetti teorici che sinora hanno caratterizzato la nostra progettazione formativa e hanno fatto da cornice strutturale per il pensiero e la realizzazione.

Nel nostro modello abbiamo sottolineato che gli adulti sono motivati ad apprendere se l'attività didattica:

- viene percepita rilevante;
- è basata e costruita sulle precedenti esperienze dei partecipanti al corso;
- coinvolge direttamente e consente la partecipazione attiva;

- è basata sui problemi;
- consente di applicare immediatamente quanto appreso

Inoltre, di pari passo con il continuo aggiornamento e supporto delle conoscenze e competenze tecnico-specialistiche, si è sempre considerato il tema della relazionalità, della trasversalità e negli ultimi anni, della gestione delle emozioni e del proprio sé, all'interno dell'agire organizzativo, introducendo anche corsi sperimentali che proponessero un attento lavoro su queste dimensioni.

In poche parole, nel nostro modello di lavoro e approccio, erano già incluse le 4 macro aree di riferimento indicate. Negli anni abbiamo strutturato obiettivi operativi con focus proprio su queste dimensioni, allenandoci sempre di più al confronto ed alla riflessione sia in termini di collaborazione che di operatività. L'attenzione alla sfera delle emozioni, e il valore che la comprensione, l'ascolto e la capacità di gestirle generano nella sfera organizzativa con inevitabile connessione a quella individuale e relazionale, si è negli ultimi anni, sempre più intensificata nella nostra organizzazione, sono stati progettati obiettivi che sono più una sorta di percorso al cambiamento, studiati con l'idea di valorizzare e allenare quelle competenze trasversali, alcune nemmeno conosciute, che possano accompagnarci verso lo sviluppo di nuove potenzialità e anche nuove risorse interiori, in grado di far connettere le persone, di supportarci in caso di necessità, di essere costruttive in una dimensione di maggior consapevolezza verso un cambiamento di senso nell'intendere l'agire lavorativo quotidiano non come un semplice binomio azione-effetto, ma come un archetipo dove insieme ad azione ed effetto, si trovano anche pensiero, valore, motivazione.

Dal punto di vista metodologico, oltre alle classiche lezioni frontali, all'interno di corsi progettati sul tema della collaborazione, risoluzione di problemi, governo del processo comunicativo e relazionale, abbiamo sperimentato una nuova metodologia, la *facilitazione* che ha portato soddisfacenti ritorni da parte del personale. Per *facilitazione* si intende quell'insieme di competenze da agire con natura intenzionale, in forma sistematica con l'obiettivo di valorizzare e aumentare le risorse in gioco; la facilitazione è come un ponte che unisce, connette, che semplifica. E' una risorsa che tutti possono sperimentare ed utilizzare nella quotidianità che offre grandi potenzialità. Sono stati realizzati anche momenti di coaching specialistico su competenze tecniche riguardanti l'area informatica e non sono mancati i momenti formativi in modalità e-learning o webinar, per ottimizzare anche i costi di investimento e spesso riuscire a condividere tra gruppi i momenti di formazione.

Da sempre si cerca di utilizzare modalità differenti per raggiungere gli obiettivi formativi, modalità che sono naturalmente tarate in relazione al lavoro che si intende svolgere con il gruppo di riferimento, modalità che sono continuamente sperimentate con l'idea di provare ad andare oltre il classico concetto di lezione frontale cercando di coinvolgere maggiormente le persone che partecipano alle opportunità progettate.

In linea sempre con le indicazioni del Ministro si sta cercando di progettare anche interventi formativi su aspetti tecnici ed operativi che sono condotti, in qualità di formatori, da personale dipendente dell'Ente che per il ruolo rivestito o l'attività svolta, è in grado di trasferire agli altri conoscenze specialistiche. Nel Piano Formativo vigente sono mappate le attività svolte con questa modalità.



Ormai da diverso tempo, le azioni formative, oltre che da input legati all'indagine ad hoc rispetto ai bisogni formativi, costituiscono un percorso immaginario di sviluppo continuo, in relazione a quanto precedentemente progettato, agli stimoli raccolti e ai feedback ricevuti, per questo, anche nel corso dell'anno, dopo aver riflettuto su quanto emerso durante i precedenti progetti formativi, abbiamo portato avanti, due progetti specifici che riguardano il benessere e la sfera relazionale:

- “Attrezziamoci per il futuro” con focus sulla linea di continuità con i percorsi sino ad ora realizzati, supportando con strumenti e strategie, la comunità manageriale, cercando di creare “cabine di regia” in cui imparare ad osservare, proporre, sperimentare, verificare, valutare, implementare e crescere nella prospettiva della continua valorizzazione delle persone e del contributo che singolarmente e insieme possono dare per realizzare valore pubblico;
- “In Comune per stare bene” con focus al tema del benessere ed alla gestione delle emozioni;

Di seguito in sintesi gli obiettivi da realizzare:

Focus	Specifiche	Azioni
Formazione al centro dei processi di pianificazione e programmazione, coordinata ed integrata con gli obiettivi programmatici e strategici di performance	Valutazione e monitoraggio dell'attività formativa come elemento organizzativo strategico, attuata con appositi indicatori per es. il numero di dipendenti iscritti, il n. dipendenti che hanno completato la formazione, ore di formazione annue fruite e in quale modalità, rilevazione del <i>gap</i> , quando possibile, tra le competenze in entrata e in uscita, sviluppo delle conoscenze a livello individuale e di gruppo	Aggiornamento puntuale del database già in uso, aggiornamento puntuale degli indicatori di qualità, monitoraggio competenze sviluppate tramite differenti modalità in funzione della possibilità, per es. con schede di <i>feedback</i> relative all'attività formativa svolta, report dei corsi realizzati, certificazione ed attestazione, verifica della valutazione, certificazione tramite portale Syllabus
Sviluppo competenze digitali	Mediante utilizzo della piattaforma gratuita Syllabus e mediante progettazione <i>ad hoc</i> di corsi specialistici area informatica	Mappatura puntuale degli obiettivi da perseguire per Syllabus-prosecuzione delle attività formative area informativa avviate nell'anno 2023
Strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neo assunto per fornire competenze e conoscenze necessarie al ruolo ricoperto, comprensivi di processi di <i>mentoring</i> a supporto dell'apprendimento	Sempre più rilevante è l'accoglienza del personale neo assunto in un contesto formativo che offra il più possibile supporto al ruolo e alle competenze tecnico-specialistiche	Accoglienza con incontri mirati-realizzazione di momenti formativi di supporto soprattutto nelle attività gestionali trasversali-corsi dedicati per la formazione tecnico-specialistica
Attenzione allo sviluppo delle <i>soft skill</i> legate a <i>leadership</i>, lavoro in team, capacità di adattamento al cambiamento, capacità comunicative, <i>empowerment</i>, delega	Competenze valorizzate con percorsi mirati in area relazionale, sia rivolti alla	Continua attenzione nell'annualità formativa al tema-realizzazione di un nuovo sistema di mappatura delle competenze

decisionale, collaborazione e condivisione delle informazioni	dirigenza e responsabili, sia a tutto il personale	Corsi specialistici dedicati in linea di continuità con le attività già avviate
Focus group sui gruppi di lavoro particolarmente in difficoltà per ascoltare le istanze e facilitare il dialogo tra colleghi e con i capi, o per analizzare eventuali aspetti di criticità lavorativa	Gruppi da individuare (anche sulla base dei feedback avuti durante il percorso con i responsabili e i momenti di formazione in tema relazionale)	
La progettazione ed erogazione della formazione muove dalla rilevazione dei fabbisogni che deve essere condotta partendo dai bisogni organizzativi e dalle competenze individuali	Il nostro Ente da diverso tempo progetta l'attività formativa in linea con il focus specificato	Utilizzo di strumenti di indagine rivolti a tutti gli attori dell'organizzazione, appositamente strutturati e rivisti ogni triennio
Formazione organizzata per macro-aree tematiche (formazione manageriale, tecnica, etc) per target, con specifiche rispetto alla modalità di erogazione (aula, convegni, seminari, webinar, web training, coaching, e-learning, smart learning etc.)	All'interno del Piano Formativo triennale sono evidenziate le aree di intervento formativo da valorizzare nel corso del periodo di riferimento	Definizione e specifica nel Piano Formativo di tutte le aree di intervento
Partecipazione a comunità di pratiche promosse dal Dipartimento della Funzione Pubblica, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Verifica dei corsi presenti su Syllabus-Sna-iniziativa Formez	Diffusione delle eventuali iniziative e rendicontazione
Potenziamento formazione interna	Potenziamento formazione dei Direttori	Tramite diffusione delle iniziative organizzate dal DFP, Formez, Syllabus, Sna
	Coinvolgimento nell'attività formativa di figure interne competenti che possano trasferire il sapere a gruppi di lavoro	Organizzazione di momenti di condivisione trasversali-supporto formativo tecnico-specialistico se necessario, a chi svolge il ruolo di formatore all'interno dell'Ente

Il modello utilizzato nell'approccio formativo può essere replicato sia in gruppi omogenei che trasversali o raccordati rispetto a contenuti di processo co-gestiti.



Il Fabbisogno formativo

Il bisogno formativo è indagato partendo da:

- un'analisi che permette di ancorare il piano alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, in modo tale che la formazione costituisca effettivamente anche una leva per migliorare risultati e performance;
- l'ascolto attivo delle persone che saranno coinvolte nel processo della formazione che assicuri compatibilità tra la formazione programmata, le motivazioni e le esigenze formative. Come condizione di successo della formazione, è fondamentale l'emergere delle attese reciproche tra organizzazione e persone;
- una definizione di priorità, risorse, modalità di realizzazione, tempi che qualifichi la dimensione operativa del piano.
- La valutazione dell'ascolto anche di persone che non saranno direttamente coinvolte nell'erogazione della formazione ma che possono dare feedback funzionali alla costruzione dei percorsi di supporto e delle azioni formative.

In ultimo ma di estrema importanza, si deve innescare un meccanismo di *responsabilità e commitment* tra tutti gli attori del processo che permette di vivere al massimo della potenzialità, l'occasione formativa. Senza un impegno reciproco e condiviso, l'azione formativa in sé è autoreferenziale e non conduce alla reale opportunità di sviluppo e cambiamento. Per ogni nuovo avvio di percorso formativo è sempre previsto un momento di presentazione preceduto da incontri ad hoc per raccogliere informazioni e fare brainstorming su contenuti ed obiettivi, in base alla progettualità.

Nella redazione di un percorso formativo è necessario che vengano indicati e descritti in modo chiaro ed esplicito:

- chi esprime il fabbisogno formativo;
- le modalità di rilevazione del fabbisogno formativo: interviste, rilevazione attraverso matrici e/o schede di analisi e/o focus group.

Nel tempo, l'azione di analisi si è sempre più articolata passando dalla semplice raccolta dati attraverso informazioni derivanti dall'elaborazione e realizzazione di interviste e questionari, alla messa a sistema di tutti i principali documenti strategici presenti, e dei *feedback* di attività già realizzate che possano contribuire a dare indicazioni in merito alle nuove attività proposte nel piano, partendo dal presupposto essenziale che la fase di analisi dei bisogni formativi deve essere un fenomeno a 360° in grado di considerare differenti aspetti che articolano le esigenze di intervento formativo nell'Ente. L'importanza di strutturare un'analisi dei bisogni funzionale ed efficace, si lega al concetto che la formazione diventa sempre più strumento e risorsa essenziale per raggiungere gli obiettivi di mandato Amministrativo.

Gli strumenti di indagine da utilizzare sono studiati e pensati ad ogni inizio indagine, quindi ogni triennio, riflettendo sulla modalità migliore di raccolta delle informazioni.

E' sempre presente lo sviluppo di un **questionario on-line** al quale tutti i dipendenti possono accedere liberamente; può esserci il ricorso a focus group strutturati o a interviste create ad hoc, rivolte al gruppo dei responsabili, direttori o gruppi informali che potrebbero essere referenti importanti, con l'obiettivo di approfondire o chiarire le informazioni contenute nei questionari.

Analisi dei documenti organizzativi significativi

L'analisi dei bisogni non è realizzata solo con input ricavati da strumenti di raccolta delle informazioni ma anche dall'estrapolazione di contenuti delineati nei documenti di programmazione e trasversali all'organizzazione:

- DUP
- POLA
- PAP
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

Le priorità di azione sono dunque individuate in base ai concetti trasversali condivisi con gli strumenti di progettazione interna e con la realizzazione delle linee di mandato del Sindaco, delineando così le aree strategiche di intervento.

Per quanto attiene l'offerta formativa, gli aspetti operativi e le tematiche di formazione, sino al termine dell'anno 2025, si rimanda al documento del Piano Formativo 2023-2025 che è stato approvato con deliberazione di G.C. n. 38 del 20/04/2023, nel corso dell'anno sarà condotta la nuova analisi e raccolta dei bisogni formativi, propedeutica alla costruzione del Piano Formativo 2026-2028.

Al termine di ogni triennio di formazione, viene svolto inoltre un lavoro di analisi rispetto al feedback dell'esperienza formativa pregressa, come base di lavoro per delineare le nuove linee di azione.

Le linee guida del Piano Formativo

Per ogni adozione del nuovo Piano Formativo, si mantiene l'orizzonte temporale di azione su una dimensione triennale per consentire di organizzare i percorsi mappati soddisfacendo allo stesso tempo anche la formazione tecnico-specialistica che ha acquisito nel tempo sempre più importanza. Il lavoro sul triennio permette di provare anche a consolidare gli obiettivi presupposti e a creare un ragionevole tempo di riflessione e osservazione delle azioni formative messe in campo. Nello specifico, annualmente, si valuta la programmazione nel dettaglio in base al budget economico a disposizione, programmazione che ha carattere flessibile e può eventualmente essere traslata all'anno successivo in caso di maggior esigenze di interventi specialistici che possono impegnare il personale e richiedano tempestivo lavoro di supporto o in caso di impedimenti organizzativi non prevedibili in fase di progettazione.

Ogni riferimento annuale traduce dunque gli obiettivi strategici del piano triennale in obiettivi operativi, definisce i contenuti, i tempi, le risorse ed i destinatari della formazione.

Dall'analisi dei bisogni e dalla riflessione sull'attività formativa svolta sono emerse le linee di orientamento che potremmo racchiudere in 5 concetti chiave, sempre tenute in considerazione, quali **specializzazione, condivisione/ascolto, riflessione, innovazione e capacità organizzativa** che in sintesi si sviluppano:

- **Specializzazione:** Supporto e approfondimento della formazione tecnico-specialistica, valorizzazione delle competenze informatiche, valorizzazione delle competenze di gestione di specifici software di lavoro (competenze tecnico-specialistiche);
- **Condivisione/ascolto:** strutturazione di interventi per la messa a sistema delle conoscenze da condividere in particolare su processi trasversali o cambiamenti procedurali utilizzati da tutti (come per es. Appalti), supporto nella condivisione degli interventi formativi, interventi mirati sulle modalità e competenze in tema di comunicazione e ascolto;
- **Riflessione:** Imparare a ragionare sulle criticità all'interno dell'ufficio, condividere le difficoltà con incontri di allineamento e condivisione tra uffici con lo scopo di raccogliere elementi operativi magari su uno stesso processo di lavoro, riunioni periodiche all'interno dell'ufficio per allinearsi sullo stato dell'arte dei lavori, sulle criticità e novità anche normative; lavoro sull'autopercezione;
- **Innovazione:** implementazione di azioni formative volte a sensibilizzare nuove competenze quali per esempio per alcuni settori il fund raising e per i responsabili un lavoro sulle competenze manageriali che porti ad una condivisa gestione delle risorse umane e ad una rinnovata capacità di portare miglioramento e innovazione nell'organizzazione;
- **Capacità organizzativa:** implementazione di competenze manageriali di coordinamento e gestione delle risorse umane, di organizzazione del lavoro.

Allo stato attuale, siamo in linea con la programmazione triennale 2023-2025.

In ogni piano triennale, c'è sempre, in coerenza anche del contesto organizzativo e le azioni di *empowerment* femminile, in linea con gli obiettivi definiti nel Piano triennale delle Azioni Positive e delle Linee guida sulla "parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni", una forte attenzione al coinvolgimento formativo, come si può desumere dai dati che evidenziano una significativa partecipazione femminile ai corsi di formazione organizzati (agli atti dell'ufficio Unità di staff); corsi che sono progettati sempre tenendo conto il più possibile delle esigenze organizzative dettate dall'orario di servizio o eventuale attività in *smart working*, prevedendo dove fattibile, modalità differenti di collegamento al corso o orari che possano permettere a tutti di partecipare. In altre parole, nell'attività di pianificazione logistica, c'è sempre una forte attenzione anche ad altre componenti (orario di lavoro, attività in presenza, etc.) con il fine di riuscire a coinvolgere il più possibile le persone e a dare il messaggio che si tiene sempre in considerazione anche la difficoltà di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata.

In breve...le strategie

- Dettaglio al contesto (azioni di formazione, condivisione e supporto, fortemente calate nel contesto organizzativo);
- Flessibilità di intervento: ogni piano nasce con un'idea progettuale di fondo ma evolve in funzione di nuovi bisogni o esigenze in corso d'anno;
- Visione sistemica: collegamento tra tutti gli strumenti di lavoro sia di programmazione che di progettazione, come input per la strutturazione dei bisogni di intervento;
- Approccio per competenze;
- Continuità formativa in relazione all'esperienza svolta e ai *feedback* ottenuti
- Condivisioni sempre più focalizzate tra ufficio Unità di staff-Formazione e figure strategiche che possano dare feedback funzionali ed informazioni che orientano la progettualità.

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

(omissis)

ALLEGATI

1) (omissis)

2) (omissis)

3) (omissis)

4) (omissis)

5) (omissis)

6) (omissis)

Comune di Paderno Dugnano (MI) 20037 - via Grandi, 15

C.F.: 02866100155

P.IVA: 00739020964

Codice istat: 015166

tel. 02.91004.1

fax 02.91004.406

indirizzo pec:

comune.paderno-dugnano@pec.regione.lombardia.it

indirizzo mail istituzionale:

urp@comune.paderno-dugnano.mi.it

sito web: www.comune.paderno-dugnano.mi.it

facebook: [www.facebook.com/comune paderno dugnano](http://www.facebook.com/comune.paderno.dugnano)

instagram: [ww.instagram.com/comune paderno dugnano](http://ww.instagram.com/comune.paderno.dugnano)

